

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С.Л. Улина
« _____ » _____ 2018 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент
38.03.02.02.08 Управление проектами (в организации)

Разработка проекта внедрения сервиса Битрикс24 в организации
(на примере ООО «Боно Доно»)

Руководитель	_____	старший преподаватель	<u>М.И. Элияшева</u>
Консультант	_____	канд. экон. наук, доцент	<u>С.Л. Улина</u>
Выпускник	_____		<u>А.Р. Воранчука</u>

Красноярск 2018

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические основы управления проектами	5
1.1 Сущность и ключевые понятия управления проектами	5
1.2 Методы сбора и анализа внутренних проблем в организации.....	10
1.3 Современные информационные технологии в организации деятельности компании.	15
2 Исследование организационных аспектов деятельности компании BonoDono.	21
2.1 Организационно-управленческая, экономическая характеристика деятельности организации ООО «Боно Доно».	21
2.2 Анализ внутренней и внешней среды организации	29
2.3 Диагностика проблем организации деятельности компании BonoDono ..	50
3 Разработка проекта внедрения системы Битрикс24 в компании BonoDono....	59
3.1 Разработка концепции проекта.....	59
3.2 Разработка календарного графика проекта	68
3.3 Оценка эффективности проекта	81
Заключение	87
Список истoльзованных источников.....	88
Приложение А-3	91-98

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день, для многих компаний, особенно быстрорастущих, является актуальной задача упорядочивания и систематизации различных процессов организации деятельности. Для компании BonoDono, которая работает с 2011 года и быстро растёт, завоёвывая текущие, а также новые рынки, эта тема является чрезвычайно актуальной.

В последнее время для организации внутренних процессов коммуникации, используются различные программные продукты, поэтому целью данной выпускной работы является: разработка проекта внедрения программного продукта Битрикс24 для совершенствования организационных аспектов деятельности компании.

Для этого будут решены в работе следующие задачи:

- проанализированы внутренняя и внешняя среда организации;
- продиагностированы текущие проблемы деятельности организации;
- произведён анализ привлекательности внедрения систем-конкурентов;
- разработана концепция проекта;
- разработан календарный график проекта;
- произведена оценка эффективности проекта.

Объектом исследования дипломной работы является интернет-магазин подарочных сертификатов, компания ООО «Боно Доно».

Предметом исследования является совершенствование организационных аспектов деятельности компании.

В первой главе будут рассмотрены теоритические основы управления проектами, которые включают в себя сущность управления проектами и ключевые понятия, методы сбора и анализа внутренних проблем организации и порядок разработки и реализации проекта.

Во второй главе будут исследованы организационные аспекты деятельности компании, которые включают в себя характеристику

деятельности организации, анализ внутренней и внешней среды, диагностику проблем организации деятельности.

В третьей главе будет разработан проект внедрения программного продукта Битрикс24, который включает в себя разработку концепции и календарного графика, оценку эффективности проекта.

1 Теоретические основы управления проектами

1.1 Сущность и ключевые понятия управления проектами

Понятие «проект» включает в себя самые разные виды деятельности, которых объединяет ряд признаков. Наиболее общими признаками для большинства проектов является:

- проект должен быть направлен на достижение конкретных целей и определенных результатов;
- при выполнении многочисленных, взаимосвязанных действий должно быть координировано;
- у проекта должно быть ограничение по времени, с датами начала проекта и его завершения.

Основным отличием проекта от производства заключается в том, что проект разрабатывается и внедряется лишь единожды, а продукция, находящаяся в производстве, выпускается серийно. Такая продукция не имеет заранее определенного временного конца и зависит только от спроса, его наличия и величины. Нет спроса – производственный цикл заканчивается [1].

Сколько требуется времени для получения конечного результата, ровно столько же существует проект, как система деятельности. Сама концепция проекта, не конфликтует с концепцией организации, а даже наоборот, сотрудничает с ней. Даже часто бывает, что проект становится чем-то более значимым для компании, и приобретает основную форму деятельности.

Встречается много определений слова «проект», все они имеют право на существование, однако они различны в зависимости от задач, стоящей перед руководителем проекта.

В самом общем виде проект (англ. project) — это «что-либо, что задумывается или планируется, например, большое предприятие» (толковый словарь Webster).

С точки зрения системного подхода, проект может рассматриваться как процесс перехода из исходного состояния в конечное — результат при участии ряда ограничений и механизмов (рисунок 1.1) [1].

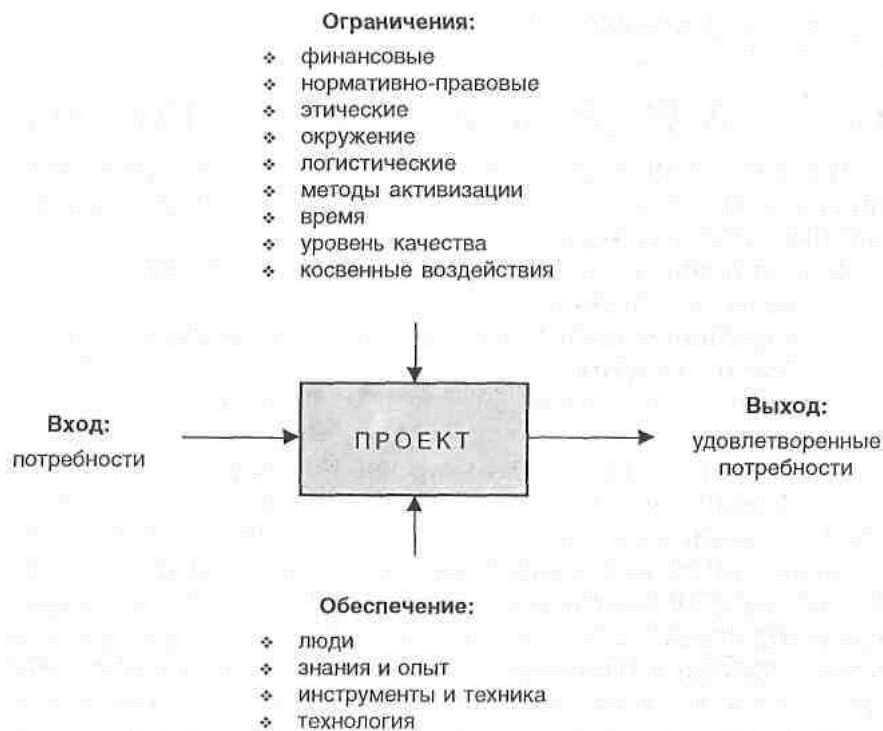


Рисунок 1.1 – Проект как процесс перехода системы из исходного состояния в конечное.

В «Кодексе знаний об управлении проектами» проект — некоторая задача с определенными исходными данными и требуемыми результатами (целями), обуславливающими способ ее решения. Проект включает в себя замысел (проблему), средства его реализации (решения проблемы) и получаемые в процессе реализации результаты (рисунок 1.2) [1].

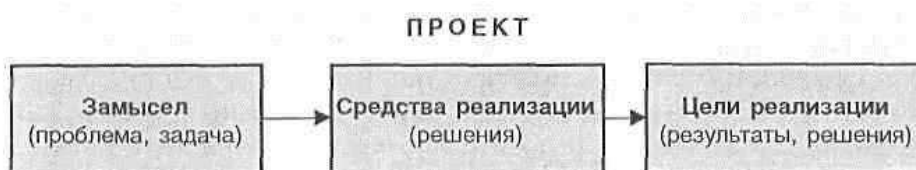


Рисунок 1.2 – Основные элементы проекта

Управления проектами – это своего рода дисциплина, объединяющая в себе несколько видов знаний: специальные и профессиональные. Данные знания отражают в себе нюансы и особенности деятельности, с которой связан проект. Это могут быть строительные, образовательные, инновационные, исследовательские и т.д.

На сегодняшний день, управление проектами признано во многих странах и лежит в основе методологии инвестиционной деятельности. На рисунке 1.3 представлена графически сущность управления проектами [1].

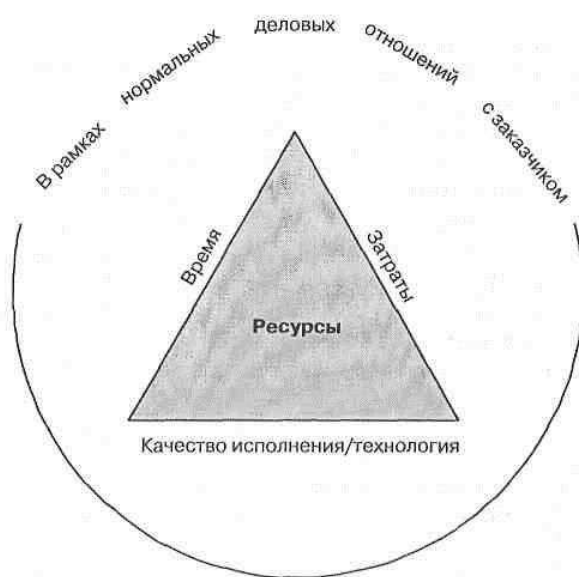


Рисунок 1.3 – Сущность управления проектами графически

В период отведенного времени, в рамках выделенного бюджета, качественно выполнить работу – это то, к чему стремится любой проект. Только при равновесии этих трёх параметров можно сделать успешный проект. Если хоть одно звено перевешивает, то сумма этого перевеса отнимается у другого.

Каждый проект должен соответствовать следующим критериям:

- фактическое время выполнения работ не должно превышать заранее посчитанного времени;

- качество должно соответствовать ранее определённым критериям и стандартам проекта;

- фактическая стоимость работ не должна превышать выделенного бюджета на проект.

Важно, чтобы ограничения были адекватными, как в рамках общепринятых норм, так и в рамках возможностей команды проекта.

В результате полученных знаний, общепринятых закономерностях, которые присущи проектной деятельности, успешным методам и средствам, управление проектами стало самостоятельной дисциплиной [5].

Методы управления проектами позволяют:

- определение и обоснование целей проекта;
- создание структуры проекта, выявление основных этапов работ;
- подсчёт затрат проекта и поиск источников финансирования;
- подбор команды проекта;
- подготовка и заключение договоров;
- определение сроков реализации проекта и составление графика работ с подсчётом ресурсов;
- расчёт бюджета проекта, включая детальную роспись;
- планирование рисков;
- контроль за реализацией проекта;
- создание матрицы ответственности и т.д.

Сущность управления проектами – искусство организации, планирования, руководства, координации трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов на протяжении проектного цикла, направленная на эффективное достижение его целей путем применения современных методов, техники и технологии управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта.

У любого проекта есть своё окружение, которое включает компоненты, учитывающие экономические, социальные, технологические, культурные и другие факторы [7].

Нельзя забывать, что проект всегда нацелен на результат. Это подразумевает достижение поставленных перед проектом целей. В реализации проекта участвует команда проекта, которой управляет, координирует и контролирует руководитель проекта. Как правило, участники проекта являются разноплановыми специалистами, которые выполняют разного рода работу, процессы по проекту. Работают они в большей части на условиях частичной занятости. У каждого члена команды проекта есть своя зона ответственности, которая подразумевает определённые обязательства за выполнения задач, функций, контроль, администрирование и т.д.

Управление проектами включает в себя организацию, координацию, планирование, руководство, которые направлены на наиболее эффективное достижение целей проекта. Применяются различные методы, технологии, для достижения максимального эффекта.

Жизненный цикл проекта включает в себя 5 фаз:

1. Определение концепции проекта. Она включает в себя постановку целей, анализ финансовых возможностей, обоснование актуальности и план проекта.

2. Разработка проекта. Данный пункт включает в себя детальное описание работ по проекту, подсчёт затрат, ресурсов, построение календарных графиков, разработку проектной документации, заключение договоров и т.д.

3. Реализация проекта. Непосредственно реализация работ, определённый на фазе разработки проекта.

4. Завершение проекта. Проведение тестирования проекта, испытаний, приём и сдача проекта.

5. Эксплуатация. Запуск проекта в обычное пользование [3].

Функции управления проектом включают: планирование, контроль, анализ, принятие решений, составление и сопровождение бюджета проекта,

организацию осуществления, мониторинг, оценку, отчетность, экспертизу, проверку и приемку, бухгалтерский учет, администрирование.

Подсистемы управления проектом включают: управление содержанием и объемами работ, управление временем, продолжительностью, управление стоимостью, управление качеством, управление закупками и поставками, управление распределением ресурсов, управление человеческими ресурсами, управление рисками, управление запасами ресурсов, интеграционное управление, управление информацией и коммуникациями.

1.2 Методы сбора и анализа внутренних проблем в организации

Любой компании, как перед стратегическим планированием, так и перед разработкой нового проекта, необходимо продиагностировать текущее внутреннее состояние компании. Какие сильные и слабые стороны у компании в данный момент времени, какими ресурсами обладает компания, какие возможности и угрозы стоят перед компанией и многое другое.

Проект создаётся в результате появления какой-либо цели или решения определённой проблемы. В ходе диагностики компании часто выявляются проблемы, которые на первый взгляд и не заметишь. Именно поэтому так важно правильно собрать и проанализировать текущие проблемы в организации.

Целью организационной диагностики является выявление проблем в компании, определение причинно-следственных связей между проблемами и выделение главных, первоочередных проблем, которые являются корнем других проблем.

Маркетинговое исследование - это процесс поиска, сбора, обработки данных и подготовки информации для принятия оперативных и стратегических решений в системе предпринимательства [2].

Основными этапами проведения маркетингового исследования являются:

– разработка концепции исследования

- поиск и сбор информации;
- обработка данных;
- подготовка итогового отчета.

Наиболее долгим и сложным является этап поиска и сбора необходимой информации. Например, если исследуется проблема в компании, и выбирается способ проведения исследования – анкетирование сотрудников, то, чтобы его провести как надо, необходимо учитывать, что сотрудники могут не заполнить какие-то поля в анкете, приврать или полностью соврать, долгое время не хотеть или отказываться заполнить анкету, недостаточно полно её заполнить и много другое. Именно поэтому, данный этап, поиск и сбора информации, является крайне важным, наиболее сложным, трудоёмким, самым нелюбимым и особо затратным для многих лиц, ответственных за этот этап [2].

При проведении маркетингового исследования, в зависимости от того, как их проводят, они делятся на два вида: полевые и кабинетные. Однако, следует учитывать, что часто, применяются оба вида, как бы сотрудничая друг с другом и дополняя. Вместе они могут решить особо сложные вопросы, проблемы, исследования.

Кабинетные исследования – это поиск, сбор и анализ уже вторичных данных, которые были собраны ранее для других целей, нежели исследуемая проблема. Тут большим плюсом является небольшая стоимость сбора, поскольку они уже готовы, ранее за них уже была заплачена необходимая сумма для проведения исследования, не нужно индивидуально собирать заново информацию. Помимо этого, также являются несомненными плюсами: краткие сроки сбора информации, поскольку они уже в готовом виде лежат; возможность сравнить информацию сразу в нескольких источниках; сбор информации из независимых источников, которым можно доверять; возможность предварительного анализа проблемы. Когда есть свои плюсы, всегда есть и минусы данного вида исследования. К недостаткам относят: несоответствие или неполное соответствие целям проводимого исследования, из-за того, что эти исследования первоначально проводились для своей цели;

полученная информация может быть устаревшей, в особенности для непопулярных проблем; методы и инструменты сбора информации, могут не соответствовать целям текущего исследования.

Именно из-за обилия недостатком, причем довольно существенных, данный вид исследования, может дополняться полевыми, где проводится экспертное интервью, итоги которого сравниваются с кабинетными исследованиями. Это делается для повышения корректности информации.

Полевые исследования – это исследования, обратные кабинетным, где поиск и сбор информации происходит специально для данного маркетингового анализа. Тут используется первичная информация, которая получена только для решения исследуемой проблемы. Главным плюсом данного вида исследований является то, что данные собираются в строгом соответствии с целями исследуемой проблемы. Именно поэтому, полученные данные максимально отражают, необходимую для маркетингового анализа, картину. Помимо этого, ещё одним плюсом является то, что методы сбора информации строго контролируются, дабы не допускать отклонений от целей проводимого исследования. Главным минусом является затратность, как материальных, так и трудовых ресурсов. Такие исследования потянет не каждая компания и выберет вид исследования с учетом своих возможностей.

Сбор информации для полевых исследований делится на инструмента: количественные и качественные. Также, как можно совмещать полевые исследования с кабинетными, можно проводить одновременно и количественные, и качественные исследования.

Количественные исследования являются основным инструментом получения информации необходимой для планирования и принятия решений в той ситуации, когда гипотезы уже сформированы. Они необходимы для численной оценки:

- емкости рынка и структуры предложения и спроса;
- объемов продаж операторов рынка;
- перспектив развития продукта;

- эффективности различных направлений деятельности компаний по поддержке и продвижению продукта;
- направлений развития продуктового портфеля и отдельных его составляющих;
- эффективности рекламной деятельности;
- эффективности работы дистрибьюторской сети;
- реакции потребителей на возможные маркетинговые действия производителя.

Качественные исследования в свою очередь основываются на понимании, объяснении и на их основе, формируются гипотезы и идеи.

Выделяют следующие основные источники для получения маркетинговой информации:

- интервью и опросы – это наиболее распространённый метод получения необходимой информации, выявление позиции непосредственно от первых лиц, людей. Проведение опроса можно сделать или в устном, или письменном виде. Если опрос проводится в письменном виде, то он содержит чаще всего вопросы с готовыми ответами, из которых нужно выбрать свой. Проблемой проведения такого опроса является не желание респондентов заполнять такие анкеты. Если же опрос проходит в виде интервьюирования респондентов, то проводится он в режиме телефонного звонка или личной встречи. Данный вид интервью является наиболее эффективным, по причине, если у людей есть хоть минута свободного времени, они готовы ответить на вопросы.

- наблюдение (регистрация) – это такая форма маркетинговых исследований, при которой идёт планомерное изучение поведения части, отобранных по определённым параметрам, людей. Плюс наблюдения в том, что тут не важно, готов ли наблюдаемый давать информацию или нет. Его можно проводить как открыто, как и скрыто от наблюдаемого объекта. Обычно путём наблюдения собираются и регистрируются события, особые моменты, которые связаны непосредственно с поведением изучаемого объекта. Наблюдаются свойства и поведение людей; перемещение вещей, товаров и т.д. Минусом

такого метода является отсутствие мнения, представления, знания самого наблюдаемого человека. Именно поэтому часто такие наблюдения проводятся совместно с другими методами исследований.

– эксперимент – это наблюдение и анализ, как влияет один фактор на другой в особых условиях под влиянием посторонних факторов. Выделяют разные виды экспериментов, это лабораторные, проходящие в искусственной обстановке (для тестирования продукта), и полевые (когда проводятся в реальной обстановке). К недостаткам метода относят большую стоимость и долгую реализацию, из-за чего идут ограничения применения метода.

– панель – это периодическое получение данных у одной и той же группы опрашиваемых. Или другими словами – непрерывная выборка. С её помощью фиксируются изменения нужных для маркетинговых исследований значений. Данный вид опроса используется в тот момент, когда необходимо изучить мнение определённой группы потребителей в конкретный промежуток времени. Определяются потребности, привычки, вкусы данной группы. К минусам данного вида исследования можно отнести возможную "смерть" панели, это случается, когда участники группы постепенно отказываются от сотрудничества или переходят в другую потребительскую группу, и сознательное или бессознательное изменение образа поведения участников, находящихся под длительным контролем.

– экспертная оценка – это оценка исследуемых процессов квалифицированными специалистами, которых зовут экспертами. Существуют множество видов экспертной оценки, таких как дельфи-метод, метод мозговой атаки и метод синектики. Дельфи-метод заключается в опросе экспертов, когда они отвечают анонимно и эти ответы собираются в течении нескольких туров, после чего идёт ознакомление с промежуточными результатами для получения групповой оценки. У основе метода мозговой атаки лежит генерация идей группой экспертов. Они высказывают все идеи, которые приходят на ум, включая безумные и нереальные. Однако, именно благодаря таким идеям рождается неожиданное решение проблемы. Синектика считается методом с

высоким творческим потенциалом. В её основе лежит постепенное отчуждение исходной проблемы путем построения аналогий с другими областями знаний. После генерирования большого количества аналогий, происходит быстрый возврат к первоначальной задаче.

1.3 Современные информационные технологии в организации деятельности компании.

На сегодняшний день, когда рынок стремительно развивается и требует от организаций всё больше, информационные технологии становятся всё более актуальными и востребованными. Информация становится таким же стратегическим ресурсом, как и традиционные материальные и энергетические ресурсы.

Информационные технологии – это вся совокупность технических средств, оказывающих тем или иным образом посредничество между носителями информации и ее потребителями, при этом результатом этой посреднической деятельности является воспроизведение, переработка и хранение той или иной информации [4].

Информационные технологии позволяют работать с информацией в виде её создания, хранения, работы с ней и эффективно предоставлять. Именно они на сегодняшний день стали одним из наиболее важных факторов, влияющих на конкурентоспособность организации. А также, становится средством повышения эффективности управления всеми сферами общественной жизнедеятельности.

Уровень развития информационных технологий в организации является одним из наиболее важных факторов для успешного развития. Трудно представить себе компанию, которая не использует информационные технологии, если такие и есть, то очень скоро они должны будут сделать выбор: внедрять информационные технологии или уходить с рынка.

В системе управления компанией информатизация предполагает:

- доступность в кратчайшие сроки к информации из любой точки лицам, которые могут и которым надо устранять управленческие проблемы. Для этого необходимо создать условия правовые, экономические, технологические и социальные.

- иметь или создать аппаратные и программные средства, которые обеспечат хранение, создание, переработку, преобразование и передачу информации для наиболее эффективной организации деятельности компании.

- необходимо обеспечить производство и воспроизводства информации, путём развития структур.

- внедрение информационных технологий в систему управления компанией, путём разработкой необходимого программного обеспечения для эффективного пользования пользователями.

В зависимости от той роли, которую играют информационные технологии в компании, могут быть абсолютно разные плюсы их внедрения. Программное обеспечение всегда разрабатывается непосредственно по саму компанию и её цели для обеспечения максимальной эффективности. В зависимости от достижений в информационных технологиях, их возможности растут. Именно поэтому необходимо следить за тенденцией развития программного обеспечения, программных продуктов и решений [4].

Цель внедрения информационных систем в организацию – это обеспечение наибольшей эффективности в производстве, организации работы сотрудников, организационных решениях, обработке данных. Любому управленцу, руководителю для увеличения эффективности работы необходимо программное обеспечение, разработанное под цели его работы.

Развитость информационных технологий в компании, готовые программные решения дают преимущество в конкурентной борьбе и помогают обойти своих конкурентов в плане развития компании, ведь именно правильно разработанное и подобранное программное обеспечение не только решит

внутренние вопросы в компании, но и ещё даст не потерять потенциального клиента.

Развитие организаций в целом и развитие информационных технологий показало, что они положительно влияют друг на друга. С одной стороны, должна быть полная интеграция информационных технологий в деятельность организации. С другой стороны, должна присутствовать для организации постоянная поддержка со стороны информационных технологий. Это включает не только новые возможные для организации, но и их развитие, выявление максимальной выгоды из новых технологий. Таким образом, информационные технологии тесно связаны с организацией и её управлением. Взаимодействие обеих сторон приведёт к успеху как в деятельности компании, так и в развитии программного обеспечения [6].

Их тесная связь подвержена влиянию большого количества различных факторов, в том числе структура компании, функциональное и организационное построение организации, правила, политика, миссия, цели, опыт, знания руководителей, внутренние технологические процессы, внешнее окружение и много другое.

Руководство компании должно всегда принимать данные факторы во внимание, дабы эффективно управлять, успешно внедрять, правильно использовать все новинки в информационной сфере и уже существующими системами.

Внешнее окружение компании постоянно меняется, соответственно, чтобы выжить в современных условиях, необходимо принимать эти изменения и подстраиваться под них, приспосабливаться. Компания не может и не должна оставаться стабильной, ровно такой же как была 10 лет назад, она обязана подстраиваться под изменчивый мир, она должна вовремя вносить необходимые изменения в работу, структуру, технологию. Изменяться компании необходимо чтобы:

- удовлетворять спрос, постоянно изменяющихся потребителей и их изменчивому мнению, требованиям;

- ни в чём не уступать своим конкурентам, улучшить свою конкурентоспособность в условиях жесткой конкуренции;
- совершенствоваться, как организации в целом, так и внутренних процессам, технологии, расширять продуктовую линейку, диапазон товаров и услуг;
- оценивать работу сотрудников компании, ставить перед ними реальные цели, давать им творческую свободу действий в рамках тактических задач компании;
- развивать те бизнес-процессы, которые отвечают за работу с клиентами, выполнение их ожиданий и требований от компании для более эффективной работы менеджеров.

На данный момент, для достижения успеха, компании необходимо следить за тенденцией развития технологий, и соответствовать определённым критериям, таким как: профессиональное управление; построение эффективной работы сотрудников; совершенствовать бизнес-процессы, включая их правильной идентификации, проектирования, реализации; эффективное ведение организационно-административной и хозяйственной деятельности. Именно в этих условиях современные информационные технологии становятся тем самым, незаменимым инструментом для достижения стратегических целей и устойчивого развития компании [8].

В современных условиях развития как рынка, так и самих потребителей, информационные системы играют одну из главных ролей и будут занимать всё большую роль для достижения стратегических целей компании, получению конкурентного преимущества.

Выбор и внедрения оптимального для компании программного продукта в целях поддержки стратегии развития является очень даже не простой задачей, а то и проблемой.

В первую очередь, необходимо отнестись к продумыванию формулы конкуренции и поддерживающих ее ключевых факторов успеха максимально серьёзно и ответственно. Это важно для того, чтобы понять, собственно, как и

за счёт чего компания будет участвовать у конкурентной борьбе, и каким образом информационные технологии помогут в этом вопросе. Тут нужно реальное понимание задач управления.

Во-вторых, надо понимать, что программные продукты для управления стратегией компании, это те затраты, или капиталовложения, которые просто не могут быть оправданы, если подходить с точки зрения традиционных взглядов и критериев. Необходимо проводить процесс изменения, вкладывать в это деньги. Это значит, научить сотрудников организации работать иначе, к чему они привыкли. А для этого, нужно иметь глубокое понимание, видеть перспективу и этим должно заниматься руководство компании, его решения должны быть приняты и поддержаны.

И наконец, компания, при внедрении программных продуктов, информационных систем, встречается с трудностями, которые проявляются в виде конфликта между двумя разными подходами к информационным технологиям:

1. Слепая вера в то, что современные технологии умеют всё, и их могущество обойдётся компании в три копейки;
2. Узко прагматичный, утилитарный подход, который заключается в том, что технологии это бесполезная, никому не нужная вещь, которая играет второстепенную роль «прислуги». Технологии тут совершенно не используются в конкурентной борьбе [10].

Роль современных информационных технологий заключается в анализе и обработке данных, выявления отклонений плановых показателей от фактического результата, а, также, в возможности принимать решение оптимизации.

В современных информационных технология важную роль играет интернет, при помощи которого можно получить большие объёмы информации, общаться с другими людьми, оперативно меняться данным с коллегами.

Без современных информационных технологий невозможно нормальное и полноценное функционирование информационного общества и его деятельности.

2 Исследование организационных аспектов деятельности компании BonoDono

2.1 Организационно-управленческая, экономическая характеристика деятельности организации ООО «Боно Доно»

История компании началась в 2009 году. Отдых в Италии, карнавал и незабываемые впечатления. Этот дух ярких эмоций и впечатлений компания воплотила в подарках BonoDono [12].

BonoDono – это микс итальянского и испанского сленга и звучит, как удачный подарок. Сейчас уже видна ошибка в выборе имени бренда: нет ассоциации с подарком (рассчитывали, что легко будет запоминаться на самом деле клиенты путаются, называя бонобоно, донабона и тд.). Но, также есть свой плюс: клиенты предполагают, что это компания европейская. Логотип представлен на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 – Логотип компании BonoDono

Интернет-магазин подарков bonodono.ru работает с 2011 года, осуществляет свою деятельность в 7-ми регионах по России. По итогам 2017 года компания предлагает 3 категории товара: сертификат на подарки-впечатления, универсальная подарочная карта (только в Красноярске), дополнения к подарку. Основным товаром является сертификат на подарки-впечатления. Он в свою очередь делится на сертификат в подарочной упаковке, в виде пластиковой карты, который представлен на рисунке 2.2 и электронный сертификат, в виде приложения к письму, которое приходит на e-mail клиента, его можно увидеть на рисунке 2.3 [14].



Рисунок 2.2 – Коробка-футляр для подарочных сертификатов на подарки-впечатления

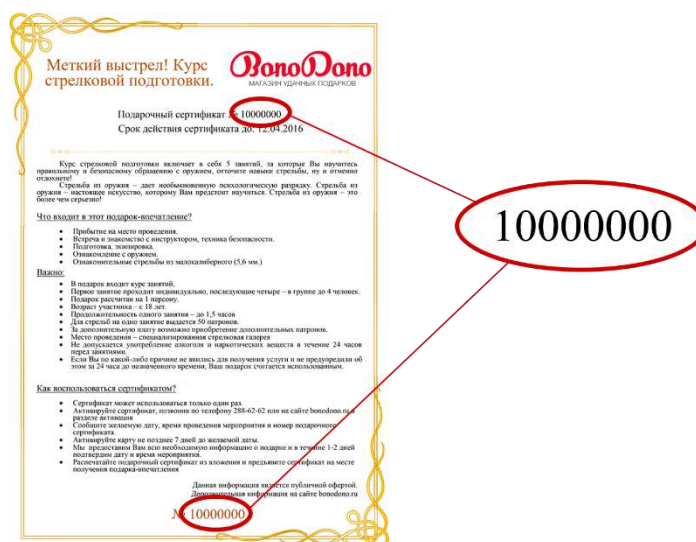


Рисунок 2.3 – Электронный подарочный сертификат подарок-впечатление

Подарок-впечатление – это сертификат на услуги партнёров компании. Партнёрами являются организации или индивидуальные лица, которые являются поставщиками услуг, таких как: прыжки с парашютом, полеты на мотопараплане, прогулочном самолете, катание на снегоходах, квадроциклах, собачьих упряжках, фотосессии, спа-программы, мастер-классы, романтические ужины, дегустации и много другого. Задача компании BonoDono – разработать услугу поставщика как подарок, придать эмоциональную окраску, упаковать в готовый продукт. Ценность для клиентов: готовый подарок к вручению, нестандартный, учитывает интересы и увлечения, эмоциональный.

На рисунке 2.4 представлена схема, какое место занимает компания между поставщиком, клиентом и пользователем.

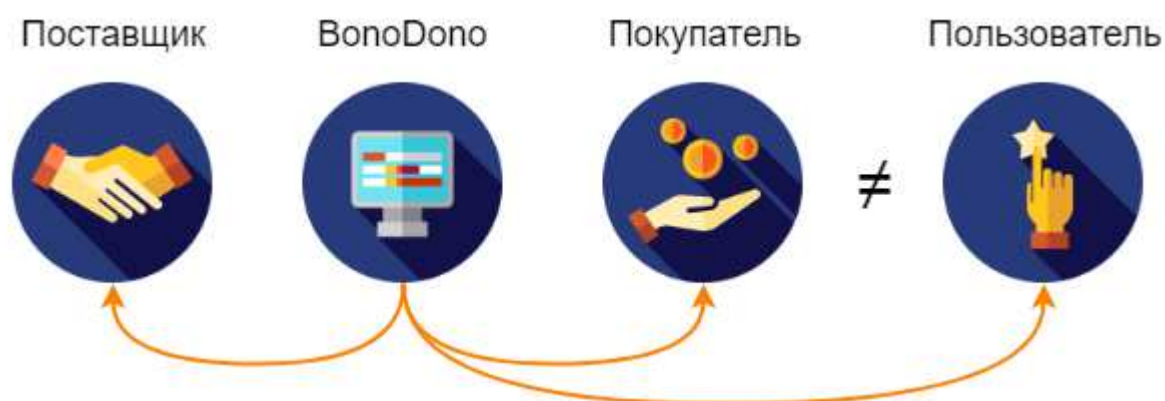


Рисунок 2.4 – Роль компании

Компания является связующим звеном, между поставщиком, клиентом и пользователем услуги. Покупатель приобретает подарочные сертификаты у BonoDono, не у конкретного поставщика, а именно у компании. Приобрести конкретную услугу поставщика можно, но только по договорённости с клиентом. Обычно на одну услугу минимум два поставщика, за исключением услуг, которые предоставляет только одна компания/человек в городе.

Пользователь может быть, как покупателем, так и не причастным к покупке лицом. Обычно пользователь является одариваемым, тот, кому вручили сертификат. Именно пользователь делает репутацию компании, делаясь своими впечатлениями, оставляя свои отзывы на флампе, в социальных сетях и на сайте компании. Пользователь и покупатель связаны, и, если первому не понравилось оказание услуги, он обязательно расскажет об этом своим друзьям и родным. Именно поэтому для компании очень важна репутация.

Компания BonoDono начала свою деятельность в г.Красноярск в 2011 году, состоящую из 2 сотрудников и желанием воплотить идею в продукт, который будет приносить только яркие эмоции. В декабре 2014 года был открыт первый филиал по модели франчайзинга в г.Иркутск. В мае 2016 года открылись ещё 2 филиала в городах Кемерово и Томск. В декабре того же года

подключился и город Новосибирск. На данный момент компания радуется своих клиентов в 7-ми городах по России и не собирается на этом останавливаться. В планах компании к 2023 году войти во все города России, в которых количество населения превышает полмиллиона, за исключением Екатеринбурга, Санкт-Петербурга и Москвы. В этом списке всего 34 города.

Целью компании является удовлетворение потребностей населения, привлечение клиентов, повышение прибыли и имиджа предприятия.

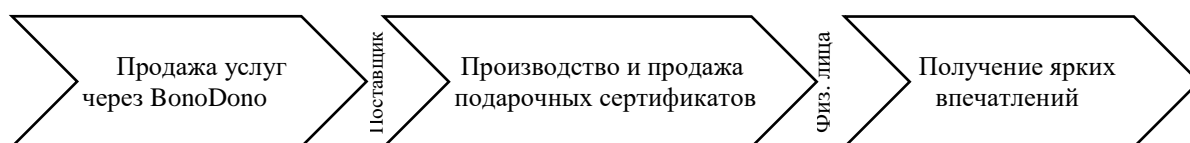


Рисунок 2.5 – Глобальная цепочка ценностей

Репутация компании – это качество услуг, счастливые улыбки и позитивные отзывы клиентов.

Философией компании является очень популярная в компании фраза директора: «Продавай, потом разберёмся». Особенно это актуально в Новый год, когда менеджеры заняты только продажами и не успевают выполнять свои ежедневные обязанности. Или же в момент, когда открывается новый филиал в новом для VonoDono городе, ещё не успели со всеми поставщиками заключить договоры.

Таблица 2.1 – Характеристики организации в перспективе

Конкретные цели	Через год	Через пять лет
Число сотрудников	35	84
Число филиалов	12	34
Ежегодный оборот	36 млн	100 млн
Маржа (36%)	12,96 млн	36 млн
Прибыль (~13,8%)	4,968 млн	13,8 млн
Номенклатура	3 732	10 574
Организационно-правовая форма	ООО	ООО

*Представленные расчеты идут из статистики за предыдущие года, без учета возможных внешних влияний за весь исследуемый будущий период.

Видение на будущее компании, она же перспектива: «В ближайшие 5 лет выйти во все города России (за исключением Москвы, Санкт-Петербурга и Екатеринбурга), обеспечив ежегодный оборот в 100 млн и, будучи крупнейшей сетью по регионам, продать этот бизнес гигантам рынка (Москвичам)».

Целью компании является удовлетворение потребностей населения, привлечение клиентов, повышение прибыли и имиджа предприятия.

Услуги, предлагаемые компанией, определяют возможность продаж и получения прибыли. Без услуг фирме нечего предложить на рынке. Однако необходимо не просто выпускать услуги: они должны быть предназначены для конкретного рынка и соответствовать общим целям компании.

Компания ООО «Боно Доно» предоставляет услуги, которые позволяют удовлетворить естественный интерес людей, познакомиться с образом жизни, активным отдыхом, а также совершенствовать свои навыки. Предоставляемые компанией услуги ориентированы, главным образом, на клиентов, которые хотят интересно, оригинально поздравить своих родственников, друзей или знакомых. Компания «Боно Доно» уделяет внимание всем деталям и «мелочам», что особенно важно в России, где большая часть компаний не ориентирована на клиента.

Чтобы определить на какой стадии жизненного цикла находится компания, используем концепцию по Ицхак Адизесу, которая изображена на рисунке 2.6 [3].

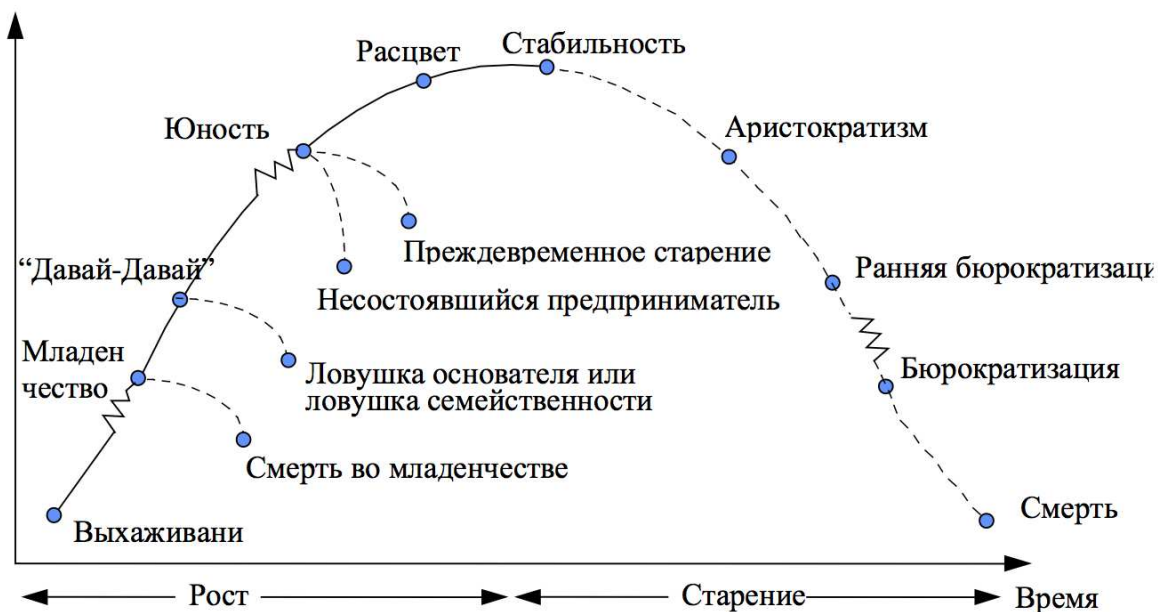


Рисунок 2.6 – Кривая жизненного цикла организации по И.Адизесу

Концепция жизненного цикла по И. Адизесу является одной из наиболее популярных моделей, которую часто используют на практике. Модель позволяет прогнозировать развитие событий на основе анализа текущих проблем компании, что даёт возможность подготовиться к ним.

Дадим текущую характеристику компании:

- основатель незаменим. Большая часть работ требует согласования с директором, любое отклонение задач требует консультации "Что делать". Также помимо этого, если убрать директора, то развитие компании остановится, персонал просто на всего не будет знать, что делать. Лично я не всегда могу принимать решения самостоятельно, мне нужно консультирование директора, ведь я могу ошибаться, любое моё нововведение может не понравится руководству, поэтому для меня нужно раз в два дня отнять полчаса-час директора.

- ориентация на увеличение продаж. Ежегодно на планёрке по закрытию года, сверяются показатели продаж по прошлым годам и делаются выводы.

Если в конкретном городе показатели стали хуже, то делается акцент на том, как повысить продажи и почему просели.

- чувствуется разница как в опыте, так и в отношении между менеджерами со стажем и новичками компании.

- периодически случаются конфликты как между отделами компании, так и с поставщиками услуг. В основе конфликта между отделами лежит непонимание задач или нечеткая их постановка. Чаще всего это происходит из-за отличных видов постановки задач разных отделов. Причиной конфликта с поставщиками обычно является несвоевременная оплата услуг.

- по отношению к некоторым должностям нет выработанной системы оплаты труда. Примером является должность контент-редактора. В основе проблемы лежит оценка и контроль удалённой работы, а оценить стоимость конкретных работ сложно, поскольку одна и та же задача может занимать и 5 минут и 6 часов.

- компания расширяется, «захватывает» новые города. Уже на счету компании 7 филиалов и этим она не собирается ограничиваться. Помимо этого, в планах директора, открыть под новым брендом направление «Детские мероприятия», из общего, только договора с поставщиками.

- директор компании наперёд планирует, что необходимо сделать, для реализации глобальной цели компании. Ежегодно после праздников (после 8 марта), выбирается дата планёрки, на ней накрывается стол «вкусняшек» и обсуждается, по составленному заранее плану, чего за год достигла компания, какие планы с прошлогодней планёрки реализованы, какие нет и обсуждаются новые планы на будущий год.

- в компании поддерживаются идеи сотрудников и в большинстве случаев даётся разрешение на внедрение и тестирование этих идей. Например, когда в 3 раз начинали входить в Вконтакте, было предложено внедрение различных функций, начиная от вариации тематик постов, заканчивая динамической обложкой группы. По итогу сделаны выводы, что работает хорошо, а что плохо. Или другой пример: мною была предложена

автоматизация активации на сайте. В итоге, через год этот проект почти завершён и на данный момент один человек в компании справляется с активациями сертификатов. Ранее, когда было 7 городов – 2 человека не справлялись.

– организация всегда готова индивидуально под клиента разработать услугу, мероприятие или даже построить целый план услуг. Так, наша постоянная клиента радуется вновь и вновь своим близким. Сначала она с мужем вместе катаются на катере, затем их на лимузине везут на крышу для романтического ужина, а потом они летят на воздушном шаре. Реализовали на 5+, клиентка довольна.

Анализ характеристик показал, что компания до сих пор находится на стадии давай-давай. Есть признаки юности и расцвета, однако они выражены не полностью или выражены частично. Часть характеристик выражены в виде документов, но оно не работает в действительности. Хорошие показатели, рост продаж, всё это обосновано тем, что отрасль получения впечатлений сейчас на волне, основатель компании вовремя почувствовал тенденцию. Если один из поставщиков разорится, это никак не тронет компанию, ведь она просто найдёт нового поставщика. Настолько крутая бизнес-идея прощает большую часть ошибок в исполнении и проблем внутри самой компании. На данный момент тенденция продолжает идти вперёд, поэтому стоит сконцентрироваться на решении текущих организационных проблемах и продолжать выходить в регионы. Есть только две основных угрозы, которые могут помешать развитию, это, первое, резкая потеря платежеспособности населения, что маловероятно, и второе, если сильный московский конкурент придёт в Сибирь (для Москвы это довольно сложно, по причине высоких барьеров входа).

Входные барьеры очень важны в деятельности компании. Для описания входных барьеров, лучше всего подходит - дифференциация продукта. Подарочные сертификаты на рынке г.Красноярска существуют уже около 10 лет. Компания VonoDono на рынке около 7 лет. За это время количество конкурентов сократилось до 2-х. Слабые ушли – сильные остались. И более

того, укрепили свои позиции, создали огромную клиентскую базу, накопили репутацию – отзывы клиентов, заслужили доверие, а также завоевали своего клиента, который в следующий раз будет обращаться за сертификатами в ту же компанию. Для входа на рынок, нужны огромные усилия для рекламы бренда, завоевание групп потребителей, новый товар.

2.2 Анализ внутренней и внешней среды организации

Интернет-магазин подразумевает продажи через интернет, однако в данной компании, каналов продаж больше, чем в обычном интернет-магазине. Компания имеет свой офис в г.Красноярск и в дальнейшем планирует открыть розницу в каждом городе, где есть филиал компании. На рисунке 2.7 детально рассмотрена технология продаж подарочных сертификатов BonoDono.

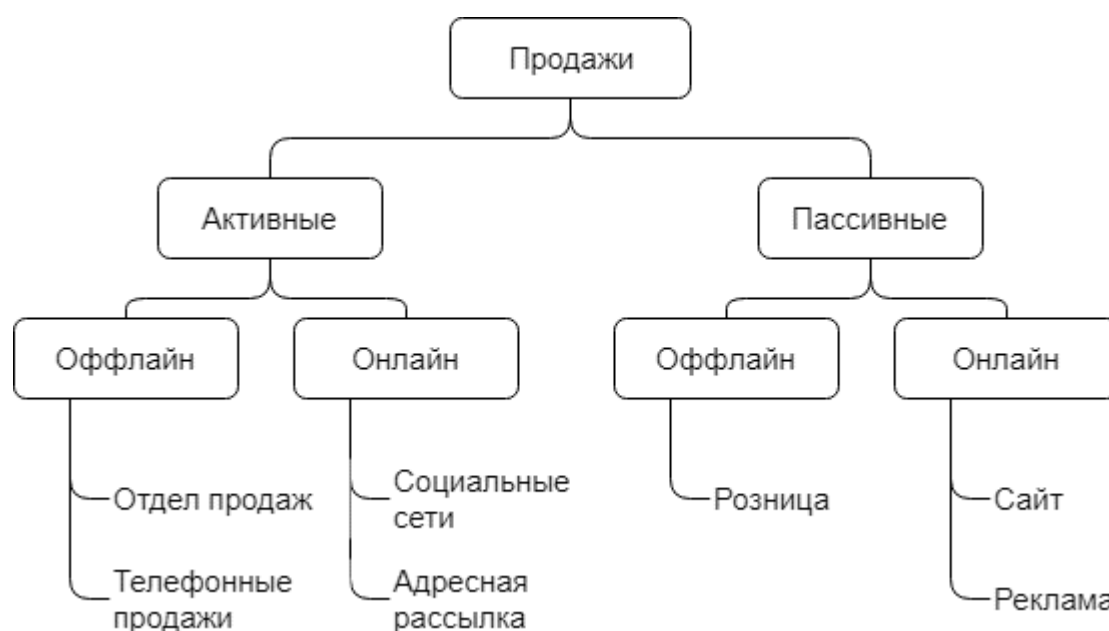


Рисунок 2.7 – Технология продаж

Продажи в компании делятся на активные и пассивные. Активные продажи подразумевают участие клиент-менеджеров и рекламу: консультирование клиентов, подбор и предложение им подходящих вариантов

сертификатов, сообщение о действующих акциях и скидках и предложение вариантов из листа-продаж.

Активные телефонные продажи практикуются в компании раз-два в год, в период, когда мало продаж, обычно это апрель и сентябрь. Ежегодно компания сталкивается с проблемой: мало продаж, много активаций. Когда выручка минимальная, а задолженность перед поставщиками одна из максимальных.

Адресная e-mail рассылка проводится периодически, чаще всего в новогодние праздники. Уже год в компании нет маркетолога, поэтому рассылок стало намного меньше. В период с 2014 по 2017 e-mail рассылки проводились ежемесячно, а то и чаще.

Компания присутствует в социальных сетях Вконтакте, Facebook, Instagram, Одноклассники, LiveJournal. Несмотря на присутствие в данных социальных сетях, половина из них заброшены. На сегодняшний день активными площадками являются Вконтакте и Инстаграм. Их ведут две девушки, которые являются физическими лицами. Девушка, которая ведёт группу Вконтакте, только изучает данную площадку. Она пробует различные методы, собирает статистику, ведёт рекламную кампанию, а также экспериментирует с постами, повышающими активность в группе. Социальная сеть Вконтакте забрасывалась три раза за всю историю компании, каждый раз это происходило в период новогодних праздников или сразу после них. Причиной является огромный объём работы, из-за которого времени на социальные сети не оставалось. Сейчас обе площадки развиваются, подписчики страниц компании постоянно растут, так как руководство решило выделить ежемесячный бюджет на рекламу в социальных сетях.

Пассивные продажи подразумевают сформированный, оформленный заказ. Клиент может как лично прийти в офис (розницу, точку продаж), предварительно ознакомившись с товаром компании и сделать заказ, так и послать вместо себя человека, который купит сертификат по заказу. Также, обычно в возрасте после 40 лет, причиной прихода лично в офис является

убрать все сомнения и убедиться, что это не обман, потрогать руками сертификат.

Онлайн продажей через сайт пользуется около 25% клиентов компании, которые привыкли делать покупки через интернет. Они либо уже имели контакт с компанией, либо нашли в поисковике, либо пришли с рекламы. Такие клиенты самостоятельно находят нужный подарок на сайте и без каких-либо проблем оформляют и оплачивают заказ. Менеджерам необходимо только дооформить у себя в программном обеспечении этот заказ и перезвонить клиенту. Это самые простые продажи в компании, которые может сделать любой сотрудник, знающий, как работать с данными заказами.

Были сделаны графики продаж за предыдущие года по всем филиалам, которые представлены на рисунках 2.8 и 2.9.

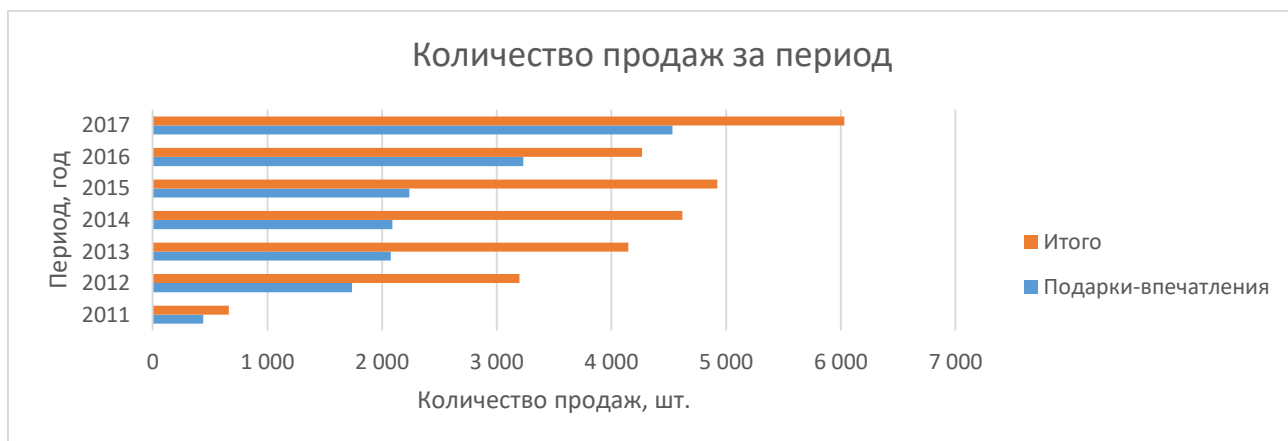


Рисунок 2.8 – Количество продаж за период

За счёт открытия новых филиалов, выручка компании постоянно растёт. В период с 2011 по 2013 года, VonoDono осваивался на рынке г.Красноярска, пробовал различные маркетинговые элементы, улучшал свой продукт, оптимизировал затраты, покорял рынок. По итогу, к концу данного периода, выручка добралась до своего пика и стабилизировалась.

В середине 2012 года в компании открылся отдел корпоративных продаж. Как видно на графике (рисунок 2.8), прирост общего количества продаж по

сравнению с подарками-впечатлениями, стал заметно больше, но снизился к концу 2015 года. Именно в этом году закрылся отдел корпоративных продаж, в связи с низкой эффективностью. На сегодняшний день следы данного отдела проявляются в продажах основной продукции компании. Остались постоянные клиенты, которые ежегодно дарят своим сотрудникам подарки VonoDono.

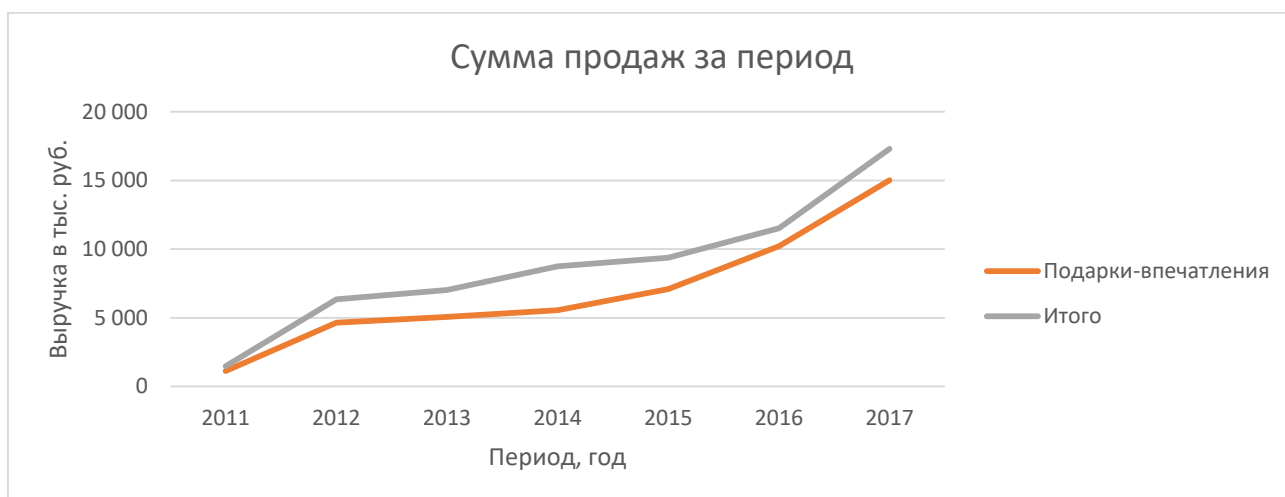


Рисунок 2.9 – Сумма продаж за период

К началу 2014 года, организация стала лидером на рынке и приняла решение двигаться дальше, открываться в новых регионах. Первым стал филиал в городе Иркутск. Как видно на графике (рисунок 2.9), к концу 2014 года сумма продаж вновь начала расти. С подключением новых регионов, общая выручка компании продолжала постепенно идти вверх. В 2016 году, замечен сильный скачок вверх, в этот период подключился город Новосибирск. Несмотря на высокие барьеры входа на рынок, этот филиал смог догнать по продажам основной город – Красноярск. Прогнозируется, что к концу 2018 года, выручка в городе Новосибирск превзойдёт основной город в полтора раза.

Структура в широком смысле слова, есть совокупность составляющих систему элементов и устойчивых связей между ними. Альтернативные варианты формирования организационной структуры предприятия должна базироваться на стратегических планах, поскольку именно стратегия определяет структуру, а не наоборот. В этой связи под организационной

структурой предприятия мы понимаем весь пакет взаимных договоренностей о разделении задач и полномочий внутри предприятия.

Возглавляет компанию с 2011 года исполнительный директор Еремеева Яна Викторовна, вся трудовая деятельность которой связана с торговым бизнесом, его развитием и выходом в новые регионы. В обязанности директора входят разработка имиджа фирмы, маркетинг, представительские функции, взаимодействие с партнерами, набор и обучение персонала.

На рисунке 2.10 представлена организационная структура филиалов компании.



Рисунок 2.10 – Организационная структура филиалов

Подразделения компании BonoDono делятся на две модели: франчайзинг и филиал. Первая модель подразумевает право работать под брендом компании и передаёт готовую бизнес-модель, доступ к администрированию сайта, технологии бизнес-процессов производства, продаж, заключения договоров, подбор персонала, фирменные стандарты и многое другое. Именно по этой модели было открыто первое подразделение компании в городе Иркутск. Однако, оно прожило два года, после чего управляться стало из головного офиса. Второй моделью является развитие своих филиалов, где в городе назначается региональный директор, а основная структура находится в головном городе Красноярск. По данной модели были открыты филиалы во

всех остальных городах компании. При открытии, город Новосибирск был филиалом, но затем региональный директор перешел на модель франчайзинга. На данный момент всего один филиал работает по модели франчайзинга и остальные 6, как филиалы.

Основной, главный филиал находится в городе Красноярск. Большая часть, общей для всех городов, организационной структуры находится в нём: бухгалтерия, call-центр, отдел продаж, HR-отдел, основной склад, отдел маркетинга, отдел по работе с поставщиками, юридический отдел. Логистика и административная работа отданы на аутсорсинг.

По очередности второй филиал находится в Иркутске. В данном городе вся структура держится на одной транспортной компании, всё остальное исходит из головного филиала. Курьерская служба находится на аутсорсинге, является одновременно и пунктом выдачи, и транспортной компанией.

В филиалах городов Томск и Кемерово, нет ни региональных директоров, ни пунктов выдачи. Там действуют только транспортные компании, находящиеся на аутсорсинге.

Филиал в городе Новосибирск, управляется своим региональным директором. Пунктом выдачи является компания-партнёр, которая работает на определённых условиях с продаж. Она же является и транспортной компанией, которая доставляет подарки-впечатления по городу.

Относительно недавно, открылись новые филиалы в городах Омск и Тюмень. В первом ни доставки, ни пунктов выдачи нет. В Тюмени есть региональный директор, он же отвечает за доставку сертификатов.

Филиал в Красноярске является центральным и руководится непосредственно директором. Организационная структура филиала составлена как отдельная и изображена на рисунке 2.11.

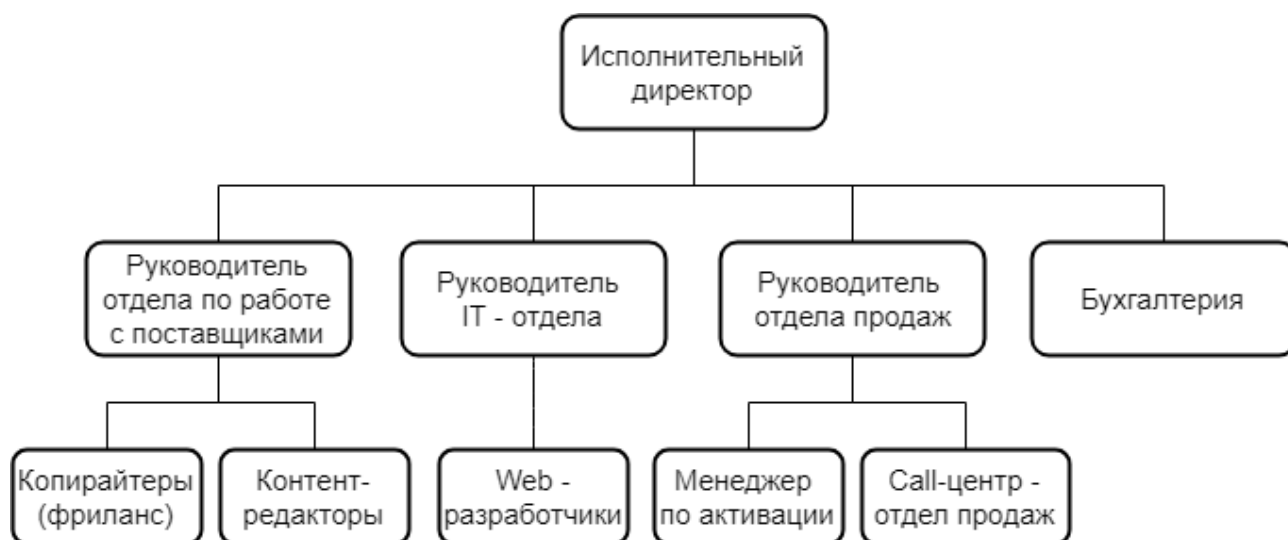


Рисунок 2.11 – Организационная структура центрального филиала в городе Красноярск

Организационная структура представлена в функциональной форме. Во главе компании находится исполнительный директор, он же директор Красноярского филиала. Ему напрямую подчинены руководители отделов по работе с поставщиками, информационных технологий, продаж, бухгалтерия, юридический отдел и все региональные директора.

Бухгалтерия является особенно важным отделом, который взаимодействует с большинством отделов компании и отвечает за все движения денег в компании. Он определяет финансовую политику организации, разрабатывает и осуществляет меры по обеспечению её финансовой устойчивости. Отдел состоит из одного штатного сотрудника, работающего на полставки. Именно бухгалтерия оплачивает поставщикам за выполненную работу, реализацию мероприятий и предоставление клиентам незабываемых эмоций. Очень важно при оплате снимать отзыв с клиента, поскольку услуга оплачивается поставщику только, если работа выполнена в полном объёме, в программе не было отклонений и у клиента нет никаких претензий к поставщику. Бухгалтерия отвечает за кассу и все счета, которые есть у компании. Она обязана вносить все денежные движения в программное обеспечение 1С и докладывать обо всех поступлениях от клиентов клиент-

менеджерам, чтобы они довели заказы до конца. Бухгалтер, помимо всего вышеперечисленного, подписывает договора, ведёт документацию и отвечает за её сохранность. Раз в год, бухгалтерия пополняется внештатным специалистом, в связи с не компетенцией отдела. Сотрудник подготавливает все закрывающие документы, отчётность перед налоговой и проводит необходимые операции в программном обеспечении 1С.

Руководитель отдела продаж играет особую роль в компании. Помимо своей работы, он выполняет обязанности руководителя отдела продаж, он является директором по персоналу и руководителем отдела маркетинга и рекламы. У него в подчинении отдел продаж и активатор, они состоят из 4х менеджеров. Активатором является один из менеджеров отдела продаж. Менеджеры работают по графику 2 через 2, где в первый день они играют роль главного менеджера отдела продаж, а на второй день переходят на место активатора. Поэтому, все четыре менеджера являются одновременно и клиент-менеджерами, и активаторами.

Руководитель отдела продаж, как директор по работе с персоналом, рассчитывает необходимую численность сотрудников, обеспечивает привлечение новых и удержание существующих специалистов, формирует кадровый резерв. Также он разрабатывает кадровую политику, систему мотивации и обучения персонала. Как руководитель отдела маркетинга, он отвечает за систему акций и скидок, проведение маркетинговых исследований, e-mail и смс рассылки рекламных писем клиентам компании и по особым спискам, а также за онлайн и офлайн рекламу. Он плотно общается с отделом по работе с поставщиками для проведения акций с определёнными партнёрами. Коммуникации с IT-отделом для реализации акций, создания рекламных одностаничников, баннеров, формирования и отправки смс, e-mail рассылок и информирования обо всех актуальных акциях. Он взаимодействует с отделом продаж для отслеживания эффективности маркетинговых активностей, получения обратной связи по реакции клиентов. Основными обязанностями руководителя отдела продаж является проверка работы и контроль отдела

продаж, активатора, обучение новых сотрудников, решение спорных моментов, составление отчёта по продажам, листа преимущественных продаж, подсчёт зарплаты сотрудникам отдела, работа с негативными отзывами.

На данную вакансию сложно найти компетентного сотрудника, по причине большого количества знаний, которыми он должен владеть. На сегодняшний день руководителем отдела продаж является в прошлом менеджер этого отдела. Однако, он не справляется со всеми его обязанностями, из-за недостатка компетенций, огромного объёма работы, а также дополнительной роли, как у менеджера отдела продаж. Периодически, ему приходится дополнительно работать удалённо, из-за нехватки рабочего времени на выполнение своих основных обязанностей.

Руководитель отдела информационных технологий крайне важен для компании, ведь именно он помогает в реализации идей, обеспечивает работоспособность сайта и определяет стратегические направления развития технологий. У него в подчинении разработчики сайта и программного обеспечения 1С, специалисты по раскрутке и продвижению в интернете. Руководитель IT-отдела вместе со своей командой создают, реализуют и внедряют проекты по оптимизации бизнес-процессов компании; следят за всеми сбоями в работе сайта и 1С, оперативно решая возникшие проблемы; реализуют идеи маркетологов и отдела продаж, для повышения заинтересованности клиента и увеличения продаж; решают нестандартные ситуации и ошибки менеджеров.

В обязанности руководителя отдела информационных технологий входит:

- создание технического задания и постановка задач разработчикам;
- контроль задач разработчиков и решение возникших вопросов;
- обучение персонала работы с нововведениями;
- помощь персоналу с возникшими проблемами в программном обеспечении или на сайте;
- реализация маркетинговых акций и скидок;
- разработка рекламных и информационных страниц (одностраничников);

- создание картинок и рекламных баннеров;
- консультация IT-специалистов;
- изменение информации на сайте.

Юридический отдел находится на аутсорсинге и контактирует только с исполнительным директором.

Работа отделов компании взаимосвязана, и, если хоть один отдел не выполняет свои обязанности, происходит сбой в работе всей компании.

Персонал в компании рассматривается как наиболее ценный актив компании, так как именно он продаёт клиентам «удачные подарки», заключает договора с поставщиками, делает всю работу для функционирования компании. На рисунке 2.12 представлена технология работы компании, которая отображает всю цепочку разработки и внедрения продукта.



Рисунок 2.12 – Технология работы компании

Данная цепочка показывает, какие стадии проходит товар начиная с идеи и заканчивая попаданием в руки клиента. Пройти весь цикл может занять от нескольких дней до года.

Проект «Активация» разработан для упрощения работы активатору, более быстрого реагирования и записи. Данный проект был начат мною около года назад и по сегодняшний день не до конца внедрён, протестирован и доделан. Проект представляет с собой автоматизированный функционал на сайте компании, который связывает клиента и поставщика. Данный проект должен уменьшить объём работы менеджера по активации. С внедрением проекта прогнозируется, что один менеджер сможет справляться с активациями из всех регионов. Ранее два активатора справлялись со всеми городами, и по мере появления новых городов, идёт увеличение количества менеджеров. Суть

проекта заключается в том, что клиент оставляет заявку на сайте компании, затем она уходит поставщику, который подтверждает и записывает клиента. Алгоритм работы с активацией подарочного сертификата представлен в виде блок-схемы (Приложение А).

Активация сертификата на подарки-впечатления – это процедура бронирования даты и времени получения услуг по подарочной карте, а также полное сопровождение до снятия отзыва с мероприятия. Активация проводится в течение 2-4 дней с момента поступления заявки на активацию от клиента. У сертификата есть свой гарантированный срок оказания услуги и составляет 6 месяцев со дня продажи. По истечению этого срока, если изменилась программа мероприятия, клиент должен принять её, если повысилась стоимость услуги, клиент должен доплатить до актуальной стоимости. В любой момент, по желанию клиента, сертификат можно обменять на любую актуальную услугу на сайте компании (с доплатой или без).

Когда держатель сертификата желает активировать свой подарок-впечатление, он идёт заполнять заявку в специальной форме на сайте. Если нет понимания, где и как оставлять заявку, он звонит в call-центр BonoDono, где его подробно консультируют и отправляют на сайт.

Полгода назад компания запустила в тестирование новую автоматизированную систему для упрощения работы менеджера по активации. Клиент заходит в свой личный кабинет на сайте bonodono.ru, переходит в специальную вкладку «Активация», затем вводит номер подарочного сертификата. Далее идёт синхронизация между сайтом и программой 1С, результатом является статус данного номера. Далее могут быть два варианта: с сертификатом всё в порядке или есть проблемы. Первое, если с номером всё в порядке, т.е. пришёл статус «Номер доступен для активации», то клиента допускает к первому шагу – выбор желаемых дат, времени, заполнение личных данных и подробное ознакомление с услугой. После того, как клиент завершил первый шаг активации, на его и менеджера почту, приходит письмо с заполненной клиентом информацией. В программном обеспечении 1С

автоматически создаётся CRM-событие по данному клиенту и берётся в работу менеджером. Вторым вариантом, если пришёл любой другой статус (все они являются проблемными и описывают конкретную причину), то в программе 1С создаётся CRM-событие со всей доступной информацией: имя и телефон клиента, номер сертификата, проблема. Далее активатор разбирается, что не так, и по итогу созванивается с клиентом для решения возникшей ситуации или отправляет повторно активировать на сайт.

С момента подачи заявки клиентом до записи на мероприятие, в среднем проходит от двух до четырёх рабочих дней. Это обосновано большим объёмом заявок (преимущественно в весенний и летний сезон), не постоянной доступностью поставщиков (бывают моменты, когда поставщик на протяжении нескольких дней не берёт трубку или не может записать), а также возможными проблемами с доступностью услуги.

Основная работа менеджера по активации заключается в связи клиента с поставщиком и, по итогу, записи на мероприятие. После того, как поступила заявка от клиента, менеджер по активации заводит специальный бланк, где фиксируется вся история действий по данной карте. Этот бланк переходит в разные стопки, в зависимости от этапа, на котором находится активация. Первично, когда бланк только заведён, он идёт в стопку «В работе». Затем начинается работа с картой в программном обеспечении 1С, создаётся CRM-событие, где фиксируется текущее состояние. Как все письменная и техническая работы завершены, активатор пытается дозвониться поставщику и узнаёт, свободны ли те даты, которые выбрал клиент. Если свободны, то бронирует их и набирает клиента, дабы уточнить, выбрать конкретную дату и время. Если заняты, то узнаёт ближайшее свободное время, а затем уточняет у клиента удобно ли одно из этого времени, если нет, уточняет новые даты. После согласования и записи на мероприятие, менеджер отправляет на почту клиента письмо с контактными данными поставщика, описание и карту к месту проезда. По итогу бланк клиента уходит в стопку «Ожидание мероприятия».

Следующий этап – это контроль проведения мероприятия. За день до согласованной даты, активатор звонит клиенту, подтвердить, что схема проезда к месту проведения получена, все нюансы обговорены, а также ничего не срывается, клиент готов приехать к месту проведения вовремя. Затем менеджер набирает поставщика и уточняет, всё ли в силе, мероприятие состоится. Если у одного из сторон проблема, то мероприятие отменяется или переносится на другую дату. Если всё в порядке, и клиент сможет прийти, а поставщик провести, то карточка клиента переходит в стопку «Снять отзыв». По ходу вся информация фиксируется в CRM-событии, а также кратко в бланке карты.

Завершающим этапом является снятие отзыва. На следующий день после согласованной даты активатор звонит клиенту, снимает отзыв и отправляет письмо, где можно оставить отзыв и как получить за него 100 бонусов. В карточке сертификата менеджер отмечает конечный комментарий, где указывает все эмоции клиента, что понравилось, что нет. Если отзыв положительный, то далее карта уходит в бухгалтерию и встаёт на оплату поставщику. Бланк уходит в архив. Если отрицательный, то карточка переходит в отдел контроля качества.

Многу было проведено тестирование работы проекта «Активация», в ходе которого были выявлены проблемы дальнейшего развития проекта. Все проблемы были занесены в специальную таблицу по работе с разработчиками 1С и сайта. Каждой проблеме был присвоен статус, сроки и важность. Моя работа заключалась в детальной постановке задач, их контроле и тестировании разработчиков. Общение с разработчиками проходило через почту, я пишу им, а они в свою очередь, пишут мне, причем довольно оперативно отвечают.

В процессе разработки нового подарка компания взаимодействует с такими объектами внешней среды, как потребители, конкуренты, партнеры и поставщики.

Внешний анализ базируется на публикуемых отчетных данных и поэтому содержит ограниченную часть информации о деятельности предприятий. Целью его является оценки рентабельности работы компании, эффективности

использования капитала. Итоги этой оценки учитываются во взаимоотношениях предприятия с акционерами, кредиторами, налоговыми органами и служат основой определения положения этой компании на рынке, в отрасли и в деловом мире. Естественно, что публикуемая информация не затрагивает всех сфер деятельности, содержит укрупненные данные, в основном об их финансовой деятельности, и в силу этого обладает способностью к сглаживанию и вуалированию негативных явлений, имеющих место в деятельности компании.

Поэтому внешние потребители аналитического материала стараются при возможности получить дополнительные сведения о деятельности компании сверх того, что ею публикуется.

Потребители – основной объект формирования услуги. Компания BonoDono ориентируется на изучение потребителей с целью формирования идеи, замысла и непосредственно разработки новых предложений. Изучение потребителей охватывает выявление предпочтений, вкусов, возможностей в проведении отдыха, покупательской способности, размеров рынка и состоянии спроса на нем.

Компания BonoDono фокусируется на грамотном обслуживании клиента и качественном предоставлении услуг: «В течение 7-ти лет с помощью наших покупателей мы исследуем запросы, изучаем продажи и анализируем отзывы. Весь наш опыт воплотился в системе быстрого подбора подарка. Выбор подарка стал простым и приятным, а сам подарок гарантированно удачным», Евгения, Менеджер по продажам.

Именно клиенты могут менять компанию, поскольку руководство BonoDono прислушивается к мнению, отзывам, предложениям и внедряет новое, меняет старое. Выбор и покупка подарка должны быть простыми и приятными, а сам подарок, должен понравиться и запомниться навсегда.

Как видно из рисунка 2.13, клиент проходит некоторый путь, который он начинает будучи незнакомцем для компании, и заканчивает в статусе клиента

или пользователя услуг. Проанализируем каждую стадию, которую проходит клиент.



Рисунок 2.13 – Стадии зрелости клиента

Первой стадией является поиск, это означает, что у человека появляется потребность в подарке или интересном варианте проведения досуга. Юзер начинает искать идеи через поиск, социальные сети, идеи на сайтах. Он начинает присматриваться к рекламе, переходит по различным сайтам. Наконец, в своих поисках, находит BonoDono. Начинает он будучи незнакомцем и в этот момент переходит на следующую стадию, становясь посетителем сайта компании BonoDono.

Наступает стадия идеи, где посетитель знакомится с понятием «подарки-впечатления». Если знакомство прошло успешно, и данная идея понравилась, посетитель получает новый статус «Заинтересованный». Если его идея не зацепила, он остаётся на данной стадии до тех пор, пока для него подарки-впечатления не станут актуальными.

Заинтересованное в подарках-впечатлениях лицо, начинает углубляться и сравнивать отзывы, стоимость на услуги, преимущества, ассортимент, акции между компаний-конкурентов. По итогу, у него формируется мнение по поводу каждой из компаний. В этот момент он становится потенциальным

клиентом: да, ему наш товар интересен, он может купить, но не обязательно у нас, не обязательно сейчас.

На стадии покупки, потенциальный клиент находит интересную для себя услугу. Он звонит в компанию, консультируется, задаёт интересующие вопросы менеджерам, они рассказывают все особенности и преимущества подарка-впечатления. Тут потенциальный клиент делает выбор, покупать в компании, у конкурентов или не покупать вообще. Если он выбирает BonoDono, то становится клиентом. Если его выбор другой, то он для компании остаётся на данной стадии. Далее, если клиент дарит сертификат своим друзьям, родным, то последние становятся пользователями. После активации подарочного сертификата, они пропускают этот путь и становятся потенциальными клиентами. Если клиент решает воспользоваться сертификатом сам, то он является и клиентом, и пользователем.

7 лет успешной работы на рынке услуг позволили компании иметь своего лояльного покупателя, создать хорошие традиции, стать «старыми» добрыми друзьями постоянных покупателей, ведь все усилия направлены на то, чтобы общение с компаний было максимально приятным и вызывало положительные эмоции. Прочные связи с поставщиками дают уверенность в дальнейших перспективах, в плодотворной работе и развитии компании.

«Мы ищем надежных партнеров, договариваемся, прорабатываем все детали, тестируем приключения и только после этого Вы можете видеть их на нашем сайте. Наши партнеры – это лучшие в своей области компании и люди, для которых любимая работа – это стиль жизни, праздник и творчество. Они разделяют ценности БоноДона и так же, как мы, стремятся достичь большего» - Шевнина Марина, руководитель отдела по работе с поставщиками.

На сегодняшний день, во всех 7-ми регионах действует более 350 партнёров, с которыми компания постоянно поддерживает связь и держит актуальными все свои услуги. За всё время работы компании были рассмотрены более чем 1800 организаций (или индивидуальных предпринимателей) из которых выбраны только лучшие в своём деле. Качество

оказания услуг – это самое важное, поскольку именно на это смотрит клиент, именно это создаёт репутацию компании. На таблице 2.2 показаны фактические цифры по годам, по которым наглядно видно, как выросла компания за 7 лет работы.

Таблица 2.2 – Действующие партнёры компании

Год	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Филиалов	1	1	1	2	2	5	7
Действующие поставщики	24	48	72	87	112	214	361
Оказываемые услуги	48	134	202	266	429	917	2042

Таблица 2.2 наглядно показывает, как растёт компания из года в год. Начиная с 24 поставщиков, которые выросли по своему количеству более, чем в 15 раз. А количество оказываемых услуг возросло в 40 раз. Глядя на цифры, можно сделать вывод, что в среднем у одного поставщика 5 услуг, а на один филиал приходится около 300 подарков-впечатлений.

Партнеры и поставщики – одно из основных направлений взаимодействия компании. С одной стороны, проводит изучение, поиск и выбор партнеров и поставщиков для разработки конкурентноспособного предложения, максимально отвечающего потребностям потребителей, с другой – организывает с ними выгодное сотрудничество. Партнеры – лица или компании, участвующие в полном или частичном формировании услуг. Поставщики – производители первичных услуг. Партнерами и поставщиками в компании БоноДано являются: ИП, ООО, и физ. Лица, которые оказывают непосредственно сами услуги. Наша компания сотрудничает со многими салонами города, со многими гостиницами, турбазами, фотостудиями, а также ресторанами, кафе и многими другими поставщиками «впечатлений». Процесс формирования впечатления для последующей его продажи на рынке является своего рода производственной функцией поставщика.

Этапы формирования услуги:

- разрабатывается замысел услуги, определяется её целевая направленность с ориентацией на определенного потребителя, выбирается тематика, сезон использования, ограничения в использовании, отдалённость от центра города и примерное наполнение основного комплекса услуг (применяется метод мозгового штурма, наблюдение).

- компания проводит анализ и изучение возможностей ее реализации на практике; анализ и исследование проводятся по нескольким направлениям: соответствие идеи услуги потребительским ожиданиям, изучение возможного рынка, оценка конкурирующих услуг других компаний, выявление возможности поиска и отбора партнеров и поставщиков услуг для реализации идеи впечатления;

- поиск и отбор поставщиков – для их поиска компания использует различные справочники, Интернет-ресурсы и другие средства коммуникации, например, выставки и ярмарки;

- формирование основного и дополнительного комплекса услуг, включаемых в подарок – действия по комплектации впечатления из услуг партнеров или поставщиков на основе их реального предложения. На данном этапе образуется основа подарочного сертификата, т.е. целевое назначение подарка, разработка маршрута, планирование основной услуги, питания, транспортировки, медицинского страхования, дополнительных удобств и т.д.

- экспериментальная проверка впечатления – заключительный этап его формирования, на котором практически готовый продукт подлежит своему опробованию (компания использует пробный сертификат, предназначенный для ознакомления с новым продуктом представителям СМИ и других авторитетных личностей; его цель состоит в формировании представления о качестве услуги, его достоинствах и недостатках для клиента и самих сотрудников организации) Итоговым результатом успешной услуги является рекламный ролик, где известные личности испытывают на себе услугу и в

последствии рекламируют его в соц. сетях (с хэштегом #испытайнасебе. #проектбонодоно), по телевизору, друзьям и знакомым

Заинтересованными сторонами являются: конкуренты; поставщики; персонал; государственные органы; собственник; покупатели; потребители; подрядчики [9]. На рисунке 2.14 представлена схема внешней микросреды, где перечислены основные взаимодействующие с компанией заинтересованные стороны.

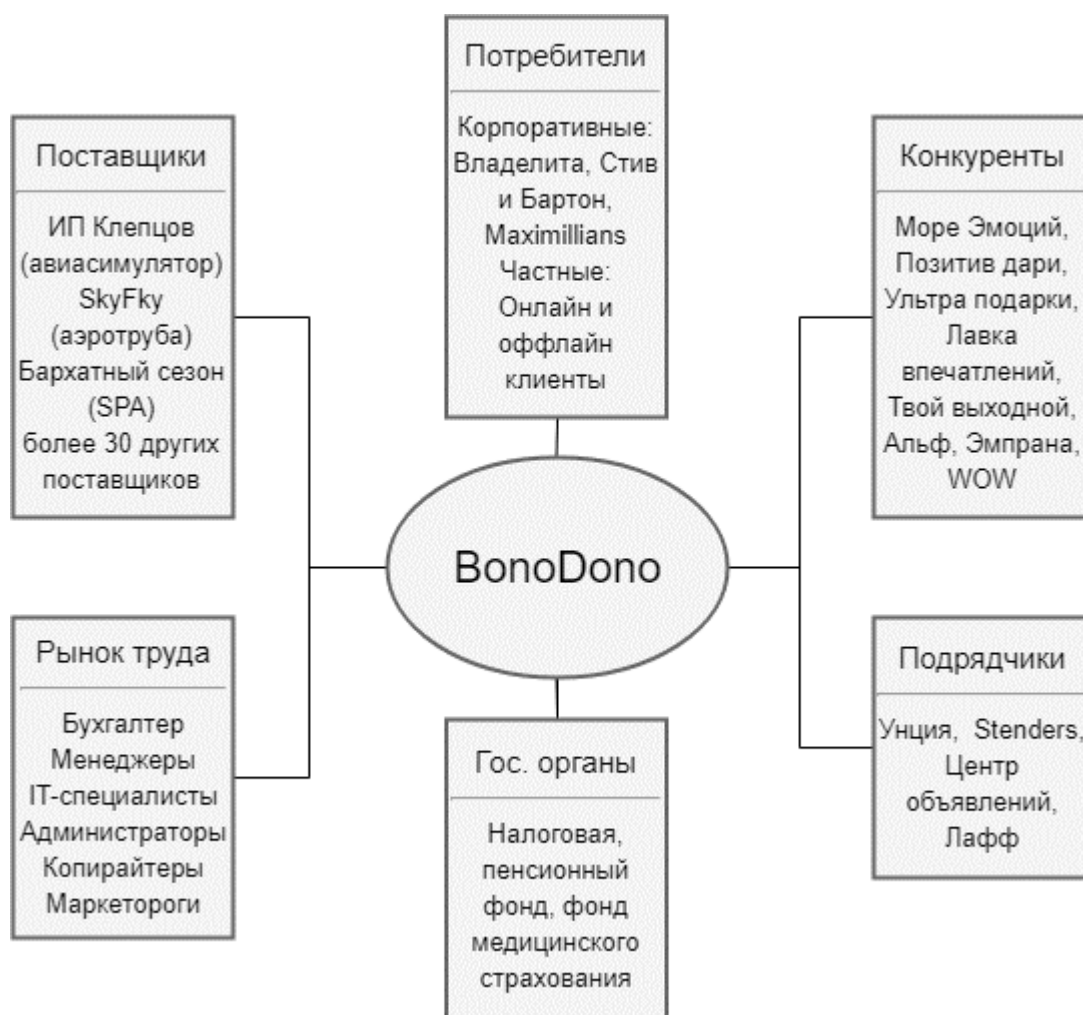


Рисунок 2.14 – Схема внешней микросреды

Целевой аудиторией компании являются почти все возрастные группы. Если взять статистику с сайта компании (Яндекс Метрика) за 2017 год, то можно выделить наиболее точную аудиторию компании: от 18 до 45 лет, которая составляет около 71% заинтересованных в деятельности компании

потенциальных клиентов. Если разделять по полу, то женщины составляют большую часть – 69,2 %, а мужчины меньшую – 31,8 %. По уровню дохода: начиная от 20 000 р. Покупают для себя или в подарок.

Компания BonoDono работает на рынке товаров и услуг (подарочные сертификаты). Рынок региональный (в городах: Красноярск, Томск, Иркутск, Новосибирск, Кемерово, Тюмень, Омск), свободной конкуренции, равновесный. Все конкуренты компании, перечислены в таблице 2.3 по городам.

Таблица 2.3 – Действующие конкуренты компании

	Красноярск	Новосибирск	Иркутск	Томск	Кемерово	Тюмень	Омск
Главный конкурент	Море эмоций	Море Эмоций	WOW	Ультра Подарки	Твой выходной	Oliver Gift	Альф
Другие конкуренты	Позитив Дари; Консул; Дари поступок	Барнаул. Счастье в подарок; Эмпрана	Fresh; Лавка впечатлений	Ya Funny; Твой выходной; SmileBox			Омск подарки

Конкуренты – важный предмет исследования и прогнозирования. Изучение их, при разработке новой услуги, предполагает маркетинговые исследования рынка предложения, собственно конкуренции на рынке, анализ ближайших конкурентов и конкурирующих услуг. На этой основе компания BonoDono разрабатывает замысел и реальное воплощение услуги с целью заложить в неё конкурентные преимущества, сделать его более привлекательной для потребителя. В целом, все компании действуют по схожей стратегии, делая высокие ставки на данный рынок. В конечном счете, барьеры выхода с рынка высоки, т.к. компания обязуется перед клиентом предоставить услугу в течение полу года от даты покупки сертификата.

Основная цель SWOT-анализа – исследование сильных и уязвимых сторон предприятия. Должен быть проведен анализ потенциальных угроз от факторов извне, поиск и определение предположительных путей развития фирмы. Кроме того, анализ помогает установить связи между данными составляющими.

Проводя SWOT-анализ, следует концентрироваться на том, чтобы максимально использовать возможности, привлекать необходимые ресурсы к развитию, что должно сопровождаться выработкой плана, позволяющего сокращать угрозы. Вместе с тем, по матрице SWOT нельзя выявить сведения о четырех группах факторов анализа, однако позволяет наглядно их продемонстрировать. Выявляя сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, к работе в процессе анализа стоит привлекать и прочие управленческие инструменты.

В компании BonoDono сильными сторонами является: высокая квалификация сотрудников, качественное оказание услуг. Слабыми сторонами являются: плохая известность среди целевого сегмента. Угрозами являются: появление нового игрока на рынке. Возможности: возможность расширения спектра оказываемых услуг

Таблица 2.4. Матрица в SWOT-анализе компании

	Возможности: 1. возможность расширения спектра оказываемых услуг	Угрозы: 1. появление нового игрока на рынке.
Сильные стороны: 1. высокая квалификация сотрудников 2. качественное оказание услуг	Можно разработать новые качественные услуги, проанализировав услуги конкурентов и дополнить те услуги, которых нет в компании дополнительными услугами.	Попытаться удержать клиентов от ухода к появившемуся конкуренту, построив грамотную маркетинговую политику, используя сильные стороны предприятия, т.е. высокую квалификацию сотрудников, качественное оказание услуг.
Слабые стороны: 1. плохая известность среди целевого сегмента	Из-за плохой известности, может возникнуть проблема с внедрением новых видов услуг. Могут возникнуть дополнительные расходы на рекламу нового продукта.	Появившийся конкурент может предложить рынку аналогичные услуги, но с более известной, удачной рекламой.

Сильные стороны предприятия, которые были определены в ходе анализа, должны использоваться для достижения возможностей. Так же следует не допускать влияния на предприятие угрозы появления нового игрока на рынке. Выявленные слабые стороны могут привести к определенным рискам,

ими нужно заниматься чтобы обезопасить предприятие и не допустить негативных последствий.

2.3 Диагностика проблем организации деятельности компании BonoDono

Для выявления внутренних проблем в компании, было проведено исследование методом анкетирования сотрудников. Итого приняло участие в анкетировании 8 сотрудников компании – это все работники центрального филиала в городе Красноярск, несколько внештатных специалистов и региональный директор. К сожалению, всех проанкетировать не получилось, по причине отказа участия в анкетировании и игнорирования.

Респонденты должны были заполнить опросный лист в электронной или печатной форме, ответив на вопросы, касательные их работы и компании в целом. В первой части анкеты было необходимо определить степень справедливости утверждений по отношению к опрашиваемому. Результаты данной части показаны на рисунке 2.15.

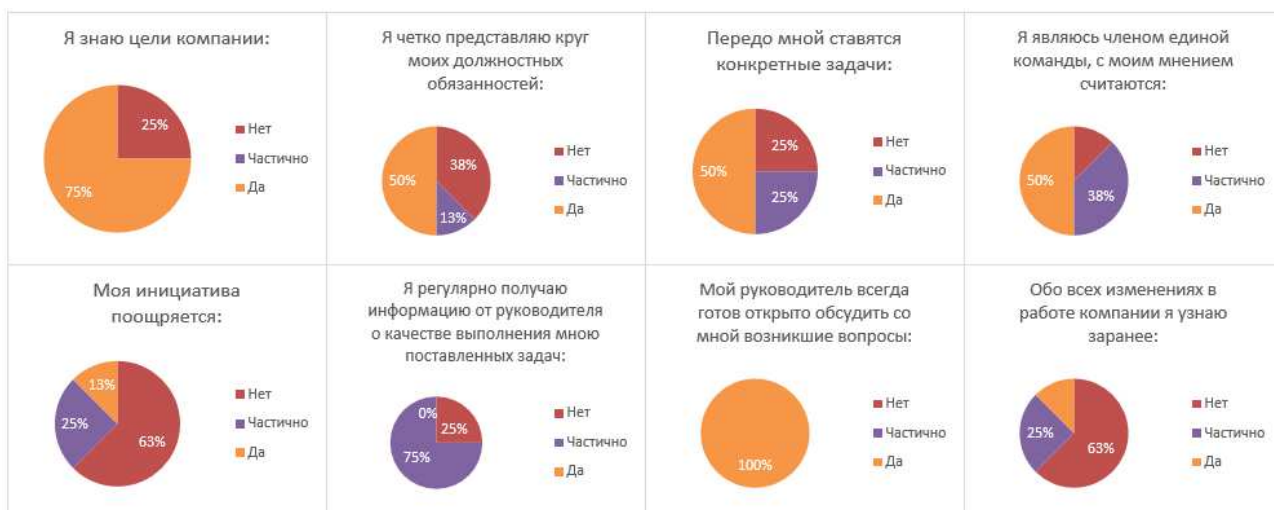


Рисунок 2.15 – Результаты первой части анкеты «Степень справедливости утверждений по отношению к опрашиваемым»

На первой круговой диаграмме видно, что целей компании не знает только одна четверть сотрудников. Все остальные – знают. Вопрос только в том, истинные ли цели компании они знают? Работая в компании более 5 лет, я сама, относительно недавно, их узнала, при личной встрече с директором.

Из второй диаграммы видно, что только половина сотрудников четко представляют круг своих обязанностей. Это является довольно серьёзной внутренней проблемой, из-за которой возникают внутренние конфликты, споры и поиски виновного. Руководителям в самое ближайшее время необходимо решить данную проблему, расписать задачи и обязанности по каждой должности и провести планёрку с сотрудниками для внесения ясности в работу.

Третья диаграмма схожа со второй – только половина сотрудников получает конкретные задачи от своих руководителей. Это также является проблемой и может вызвать внутренние конфликты из-за неясности и непонимания. Если сотрудник не видит конкретики в задаче, это может стать причиной для конфликта, невыполнения или неверного выполнения задач и впустую потраченного времени.

На четвертой диаграмме видно, что половина сотрудников чувствует себя в единой команде и не боится высказывать своё мнение. Этот пункт особо важен для офисных сотрудников и не очень актуален для удалённых. Работая в одном помещении, очень важно, чтобы другие считались с твоим мнением, взаимопомощь в команде помогает преодолевать трудности на работе.

Пятая диаграмма показывает, что инициатива большей части работников компании не поощряется. Данный показатель говорит, что сотрудники, которые получили отрицательный опыт при высказывании идеи, предложения, более не будут этого делать, ведь какой смысл говорить, если никто не услышит и ничего не сделает. Компании следует исправлять данную проблему, поскольку в текущей ситуации, она просто не услышит обратной связи своих же сотрудников.

Согласно шестой диаграмме, руководители отделов проверяют работу своих сотрудников и высказывают им замечания. Обратная связь от

руководителя всегда важна для подчинённого, ведь именно так, он обучается и растёт в компетенции. Также, это даёт своевременно исправлять допущенные ошибки в работе.

Единогласно, согласно седьмой диаграмме, сотрудники компании считают, что их руководитель готов открыто обсудить возникшие вопросы. Решение подобным образом вопросов позитивно влияет на отношения сотрудника к руководителю, но при этом отнимает драгоценно рабочее время, что является не очень хорошо для руководителя.

Согласно последней диаграмме, сотрудники редко узнают заранее об изменениях в компании. Данная ситуация говорит о плохих связях внутри компании и отсутствии продуманной системы информирования. Чтобы решить проблему, руководству необходимо внедрить новую систему внутренних коммуникаций.

Во второй части анкетирования, было необходимо определить степень важности утверждений для респондента. Результаты показаны на рисунке 2.16.



Рисунок 2.16 – Результаты второй части анкеты «Степень важности утверждений»

Согласно итогам анкетирования, можно сказать, что всем сотрудникам компании наиболее важно знать перспективы развития компании, иметь возможность открыто обсуждать рабочие проблемы с руководителем и получать чётко поставленные задачи со стороны руководителя. Судя по предыдущей части анкеты, можно сказать, что только половина задач ставится ясно, но сотрудники хотят получать больше четко поставленных задач.

Важной для работников является проблема со своевременным получением информации, что происходит в компании. Однако, сверяя с предыдущей частью анкеты, становится видно, что они не удовлетворены текущим информированием. Необходимо решить проблему со внутренними взаимосвязями в компании, иначе в дальнейшем это может выдать накопившиеся недовольство сотрудников. Если наладить внутренние связи, это поможет реализовать желание сотрудников вносить предложения о нововведениях, что для них довольно важно.

Чётко очерченная зона ответственности каждого – довольно важна, но не каждый знает даже собственные обязанности. Именно поэтому, необходимо скорее заняться регламентированием обязанностей должностей.

По результатам открытых вопросов, можно выявить следующие проблемы, которые вызывают недовольство у сотрудников компании:

- работа с региональными активациями. Причинами являются: отсутствие поставщиков в некоторых услугах, некачественное заполнение информации по поставщикам, отсутствие регионального директора, негативное отношение со стороны партнёров.

- продажа непопулярных услуг. Когда начинается работа с услугами поставщиков, которые продаются раз в несколько месяцев, возникает проблема с отношением к компании со стороны партнёра, и индивидуальные проблемы, которые по итогу вызывают недовольство у менеджеров компании.

- задержка заработной платы и её размер. Периодами, когда в компании малоприбыльные месяца, заработную плату задерживают сотрудникам из-за отсутствия наличных средств в кассах. Размер заработной платы очень часто

сотрудников не устраивает, всегда все хотят больше. Однако компания позволяет заработать больше некоторым отделам, у которых заработная плата зависит от продаж или заключенных договоров.

– процесс активации слишком долгий и сложный. Большая схема, много нюансов, капризные поставщики и клиенты, всё это упростить и оптимизировать до минимального крайне сложно. Проект «Активация» должен решить данную проблему.

– непосильный объём работы и нехватка работников. Уход опытных сотрудников навалил на персонал огромный объём работы, нанять новых и обучить, очень сложно как для компании, так и для новичка.

– рутинное заполнение номенклатур в программном обеспечении. Везде оно есть, от этого не избавиться. Чем больше и тщательней заполнить, тем меньше это вызовет вопросов и проблем в дальнейшем.

– неудобное информирование нескольких отделов по одной и той же задаче, новости. На данный момент информирование происходит таким образом: в социальной сети Вконтакте происходит обмен информацией с SMM-менеджером, в чате Whatsapp и Вконтакте – с офисными сотрудниками, в телефонном режиме – с руководителем отдела продвижения и рекламы в интернете, через почтовые сервисы – с разработчиками из отдела IT.

Отдельно следует выделить такие проблемы во взаимодействии с другими подразделениями, как:

1. Периодическое отсутствие обратной связи как от отделов, так и от их руководителей.

2. Сложности взаимодействия IT-отдела с другими подразделениями, по причине непонимания второй стороны (отделы не пытаются понять, что им стараются передать представители IT-отдела)

3. При передаче задач, есть вероятность, что они могут потеряться и забыться.

4. Передача проблем и задач исполнительному директору, вместо того отдела, который занимается решением данных вопросов.

5. Отсутствие одного места для коммуникаций с отделами.

Стоит отметить, что 60% респондентов полностью устраивает текущее взаимодействие с другими подразделениями. Несмотря на это, четверть опрошенных выделили одни те же проблемы в виде 1 и 3 пунктов.

По результатам аналитического исследования, можно сделать вывод, что компании в первую очередь необходимо наладить внутренние коммуникации между отделами, схему постановки и контроля задач. Для совершенствования информационной системы необходимо внедрить сервис для ведения внутренних потоков компании. Помимо выявленных проблем, система решает также вопросы: учёта рабочего времени как офисных сотрудников, так и удалённых; контроль руководителем выполнения текущих задач своих подчинённых; сбор статистики и подготовка отчётов по звонкам, продажам и выполненным задачам.

Корпоративный портал – система управления внутренним информационным ресурсом компании для коллективной работы над задачами, проектами и документами, для эффективных внутренних коммуникаций. CRM – это система для удобной работы с клиентами.

Выделим наиболее популярные русскоязычные CRM-системы:

1. Битрикс24 – многофункциональная система, которая упрощает работу не только с клиентами, но и помогает вести процессы внутри компании.

2. amoCRM – полная противоположность Битрикс24: простой интерфейс, только несколько функций.

3. Мегаплан – удобный сервис для ведения процессов, задач и работы с клиентами, акцент на бухгалтерию и документацию.

Проведём экспертный анализ для оценки рыночной привлекательности каждой из систем [11]. Результаты анализа оформлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Анализ привлекательности внедрения систем

№	Параметры	Вес	Битрикс24		amoCRM		Мегаплан	
			балл	оценка	балл	оценка	балл	оценка
	Функционал							
1	Телефония	0,05	3	0,15	1	0,05	2	0,1
2	Бизнес-процессы	0,05	3	0,15	0	0	0	0
3	Задачи	0,15	3	0,45	1	0,15	3	0,45
4	Email-рассылка	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1
5	Документооборот	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3
6	Учёт рабочего времени	0,15	3	0,45	0	0	0	0
7	Отчетность	0,05	2	0,1	2	0,1	3	0,15
	Факторы							
8	Удобство интерфейса	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1
9	Легкость обучения	0,15	1	0,15	3	0,45	2	0,3
10	Техническая поддержка	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1
11	Интеграция с ПО 1С	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2
	Итого:		25	2,25	16	1,45	20	1,8

где 3 – максимальный балл, 2 – средний, 1 – минимальный, 0 – отсутствие функции.

В первую очередь были выделены важные для компании параметры, это наличие функционала, решающего задачи компании, и факторы, которые влияют на решение. Затем, к каждому параметру, в зависимости от важности данной функции или фактора для компании, был присвоен свой вес, который в сумме даёт 1. После чего, выделенным ранее, CRM-системам по каждому из параметров был проставлен свой балл. Проставлялся балл исходя из личного опыта работы и сравнивая с опытом профессионалов, работающих с этими системами. Оценка считалась, как вес умноженный на балл. По итогу были просуммированы баллы и оценки и сделаны выводы.

В таблице 2.5 наглядно видно, что по суммарной оценке параметров лидирует система Битрикс24. После неё, на втором месте, система Мегаплан, а затем amoCRM. На основе полученных результатов была составлена карта стратегических групп, которая представлена на рисунке 2.17.

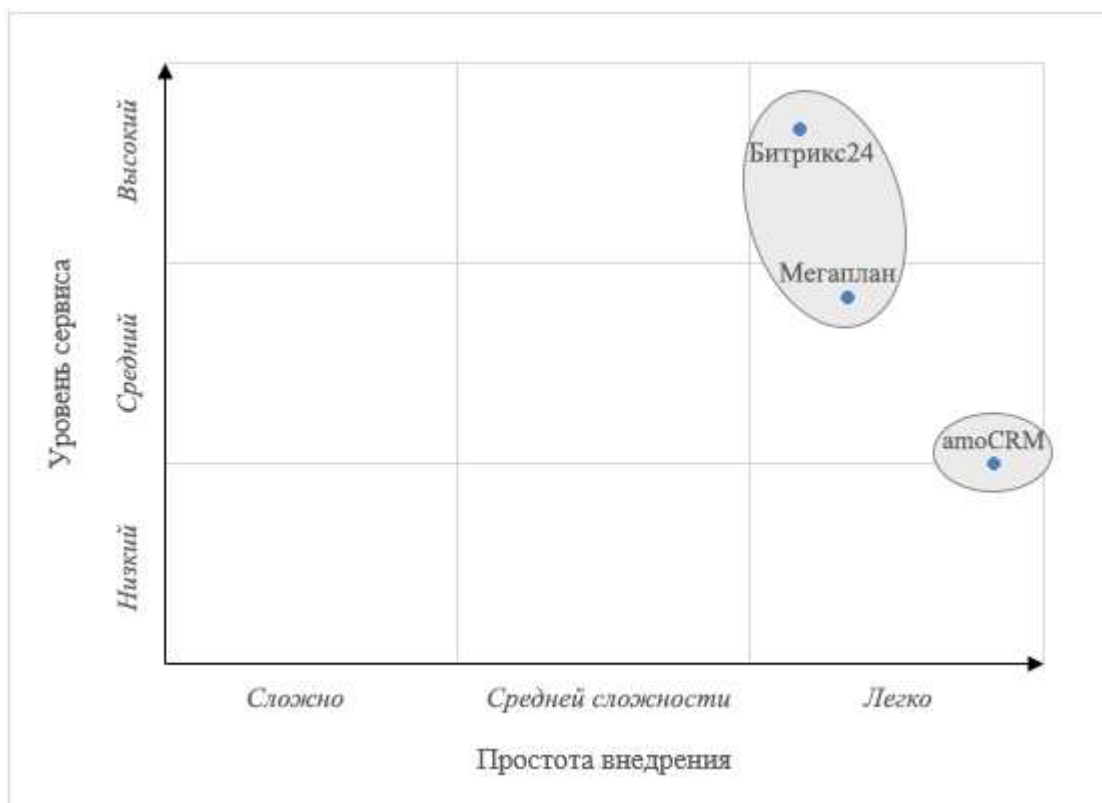


Рисунок 2.17 – Карта стратегических групп CRM-систем

Анализируя полученную карту, можно сделать определённые выводы. По выбранным двум переменным можно выделить 2 стратегические группы, в которые входят все системы. Первая стратегическая группа состоит из двух CRM-систем: Битрикс24 и Мегаплан. В данной группе лидером является Битрикс24 по причине сильной разницы в уровне сервиса, по сравнению с Мегапланом. Разница в простоте внедрения не сильная по сравнению со своим конкурентом, но всё-таки немного сложнее. Но всё-таки разница в уровне сервиса, делает Битрикс24 лидером в сфере CRM-систем.

Вторая стратегическая группа состоит из одной системы – amoCRM. Уровень сервиса значительно низок в сравнении со второй стратегической группой. Однако, внедрение системы намного проще, это говорит о том, сотрудникам компании предпочтительней будет данная система. Она в меньшей степени решает проблемы компании, поэтому следует от неё полностью отказаться.

По итогу, можно сделать вывод, что система Битрикс24 является лидером в своей сфере и имеет смысл внедрить её компанию VonoDono.

3 Разработка проекта внедрения системы Битрикс24 в компании BonoDono

3.1 Разработка концепции проекта

Анализ внутренней среды организации показал, что на данный момент в компании существуют следующие, наиболее значимые проблемы, которые показаны в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Проблемы компании и их решение.

Проблемы	Причины / источники	Решение Битрикс24
Теряется информация (задачи, проблемы, новости и т.п.)	6 каналов для коммуникаций	1 канал для коммуникаций
Клиентов не устраивает время ожидания на активацию сертификата (3-5 дней)	1 активатор не справляется с объёмом	Сокращение времени на одну активацию, путём подключения части партнёров к системе
Менеджеры не выполняют план работ на день	Плохая организация рабочего процесса	Контроль руководителем задач своих подчинённых
Учёт рабочего времени внештатных специалистов основан на доверии	Отсутствие возможности контролировать работу внештатных специалистов	Учёт системой рабочего времени, отчёт по фактически затрачиваемому времени на задачи
Невыполнение своих обязанностей сотрудниками компании	У сотрудников нет чёткого понимания, что входит в их обязанности	Постановка задач руководителями своим подчинённым

Помимо перечисленных в таблице 3.1 проблем, были выявлены и другие, менее значимые и второстепенные проблемы:

1. Своевременное получение информации о том, что происходит в компании;
2. Неудобное и малоэффективное информирование сразу нескольких отделов;

3. Возникновение ситуаций с отсутствием обратной связи и коммуникаций по задачам;

4. Некорректная постановка задач другим отделам (задачи ставятся отделам, которые не имеют знаний в данной области);

5. Сбор статистики и отчётов не выполняется или выполняется редко;

Все перечисленные проблемы являются причинами для внедрения CRM-системы, которая сможет решить их своим функционалом. На сегодняшний день в компании более 50% сотрудников поменялись и информация, которой владели «старички», потерялась, а также некоторые задачи, работы не выполняются. Выявленные проблемы отражают текущее состояние компании и говорят о том, насколько не проработана система работы над задачами. Битрикс24 позволит вернуть то, что забылось, упростить то, что выполняется и добавит то, что нужно компании.

Чтобы решить выявленные проблемы было принято решение разработать и внедрить проект под названием «Битрикс24». Битрикс24 – это готовое решение, многофункциональная система, которая упрощает работу сотрудников и помогает вести задачи, процессы внутри компании. Проект заключается в освоении и внедрении этого решения в компанию. Это долгий процесс, в ходе которого пересматриваются и анализируются процессы внутри компании, составляется текущая и рекомендуемая организационная структура, описываются внутренние коммуникации внутри отделов и между ними, происходит обучение сотрудников и партнёров, внедрение системы в повседневные обязанности. Это долгий процесс подготовки отчётности, документов, структур, и т.д., но короткий этап внедрения и обучения.

Существование перечисленных выше проблем говорит о том, что проект по внедрению сервиса Битрикс24 в компании Vopodoно актуален. Проблемы, связанные с внутренними коммуникациями в компании давно, пробовались различные способы их устранения, но, к сожалению, ничего не прижилось, и на сегодняшний день они всё ещё актуальны. Полная проработка проекта, учёт

возможных рисков и разработка системы мотивации сотрудников, всё это сравнить с предыдущим опытом, и закончить успешным внедрением системы.

Преимущества проекта для каждой ключевой заинтересованной стороны представлены в таблице 3.1, это то, что они получают от внедрения системы.

Таблица 3.2 – Преимущества реализации проекта для основных заинтересованных сторон.

Преимущества внедрения проекта		
для клиента	для сотрудников	для поставщиков
<ul style="list-style-type: none"> - быстрая обработка заказа; - быстрое получение ответа на вопрос через социальные сети, мессенджеры; - активация сертификата в кратчайшие сроки; - возможность общаться в форме чата с любым отделом, в том числе и руководителями; - коммуникации с менеджерами через удобный для клиента место (социальные сети, мессенджеры) 	<ul style="list-style-type: none"> - планирование рабочего времени, рабочий календарь; - удобный сервис для взаимодействия с коллегами (коммуникации, решение спорных вопросов и постановка задач); - оптимизация рабочего процесса; - учёт рабочего времени; - отчёты и графики (в т.ч. эффективности выполнения плана); - контроль работы подчинённых; - организация планирования задач; - ход сделки с клиентом; - сокращение времени на обработку активаций и заказов; - возможность проследить ход выполнения поставленных другим отделам задач; - информирование о новостях в компании 	<ul style="list-style-type: none"> - график планирования мероприятий; - запись на мероприятия без участия поставщика; - коммуникации с менеджерами, руководителями через удобный для поставщика место (социальные сети, мессенджеры); - удобный сервис для обмена информацией и документами с компанией; - решение возникших проблем, каждого негативного отзыва в режиме онлайн

Стоит отметить, что внедрение системы затронет не только сотрудников компании, но и поставщиков, и косвенно клиентов компании. Клиенты, конечно, этого не заметят, они будут думать, что общаются через тот же канал, через который они пишут, а на деле, ответ идёт из CRM-системы. Поставщики могут как пользоваться, предоставленным компанией сервисом, как и нет. Если часть поставщиков перейдёт на пользование системой, то это сократит их время на запись и время менеджеров компании, поскольку клиент сам сможет записаться на мероприятие без чьего-либо участия. Тут же плюсом является снижение человеческого фактора, поскольку запись будет происходить в автоматическом режиме. Однако, этот фактор всё-таки присутствовать будет, так как составляют график для записи поставщики, а выбирают время – клиенты. Каждый может опечататься, перепутать или не правильно спланировать своё время.

В наибольшей части реализация проекта затронет непосредственно сотрудников компании, поскольку именно для этих целей данный проект существует. После внедрения, обучения и освоения для менеджеров это станет неотъемлемой частью работы. Все задачи, переписка с клиентами, работа с CRM, активациями перейдёт в новую систему. Руководителям отделов будет проще следить за своими подчинёнными, смотреть их эффективность работы, распланировать им рабочий день, следить за результатами сделок, получать отчётность и многое другое.

План по разработке и внедрению проекта:

1. Определить какие задачи будет решать CRM-система;
2. Решить, найти и упорядочить, какие процессы нужно перенести в систему;
3. Интегрировать систему с почтой, 1С: Предприятие, смс-системой, сайтом, социальными сетями, мессенджерами;
4. Настройка системы;
5. Обучение сотрудников работы с системой;

6. Получение обратной связи и разработка программы мотивации сотрудников;

7. Дополнительные корректировки.

Эти 7 пунктов – это краткий план по разработке и внедрению проекта, который даёт представить, какие работы будут сделаны в ходе проекта. Он позволяет понять и представить, кто будет вовлечен в проект и сколько времени понадобится на реализацию.

Потенциальная команда проекта и её зона ответственности представлена на рисунке 3.1.

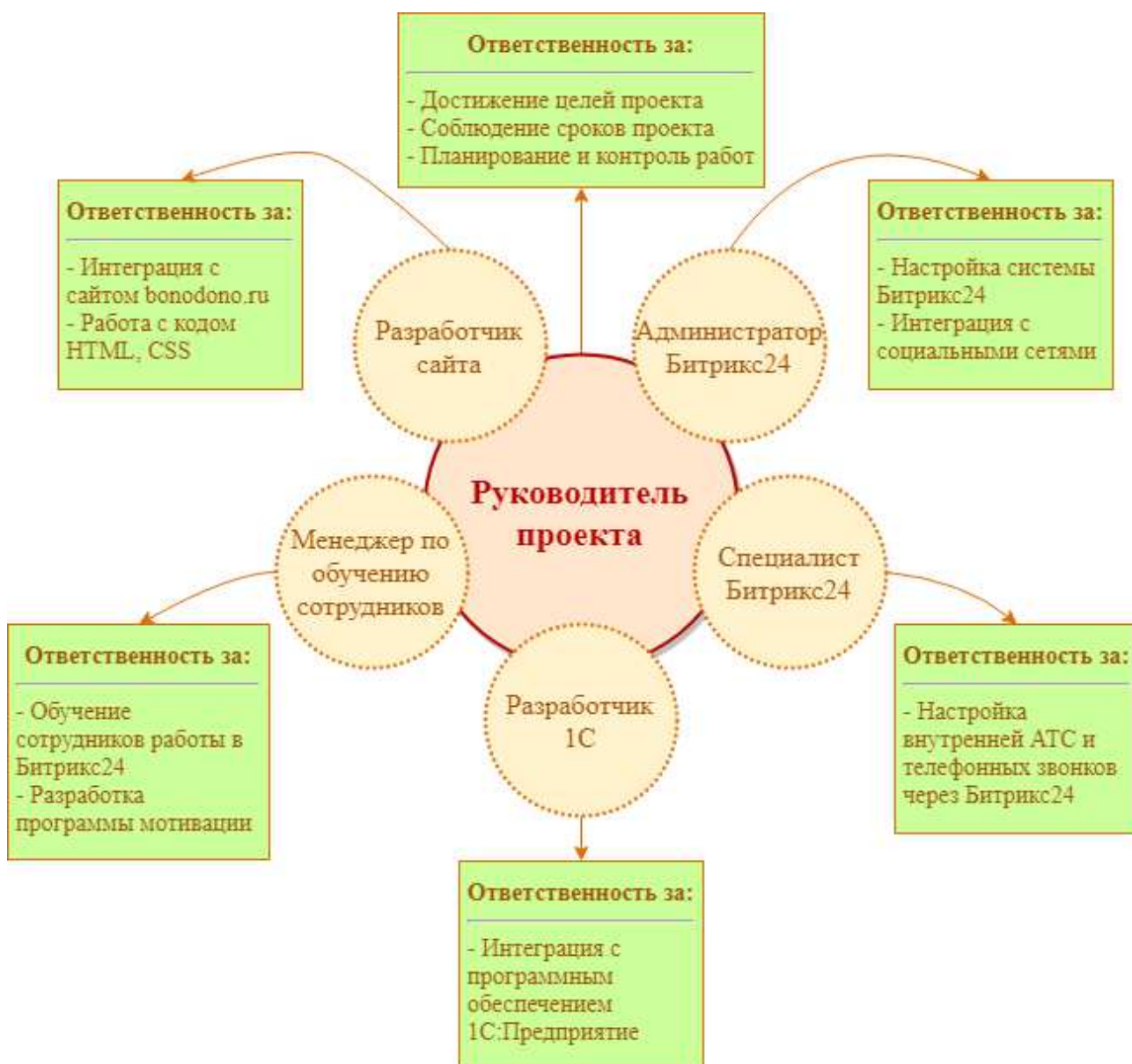


Рисунок 3.1 – Потенциальная команда проекта и её зона ответственности.

В центре находится руководитель проекта, именно он отвечает за выполнение своих обязанностей командой проекта, достижение целей, соблюдение сроков, планирование и контроль работ. Руководитель спланирует коллектив для повышения эффективности выполнения проекта. Без него команда просто не будет понимать, что делать, когда делать и вообще зачем. Именно поэтому эта роль так важна.

Администратор Битрикс24 отвечает за настройки сервиса, такие как внедрение модулей социальных сетей, подключение аккаунтов почты, мессенджеров, создание организационной структуры, подчинённости сотрудников и т.д.

Разработчики сайта и 1С играют небольшую роль в проекте, но крайне необходимую. Именно они отвечают на синхронизацию с сервисом так, чтоб всё работало как должно. Чтоб заказы с сайта и 1С прокладывали свой путь через Битрикс24, чтоб активации доходило до поставщика и все формы заполнялись автоматически, чтоб каждый клиент не был забыт и многое другое.

Привлечение стороннего внештатного специалиста по Битрикс24 обосновано тем, что это человек, который знает намного больше, чем Администратор Битрикс24, и он служит на подхвате, если у последнего знаний будет не достаточно. Однако, поскольку компетенции у него больше, то и стоимость его работы намного выше, именно поэтому, ему поручается работа, которую не по силам сделать администратору проекта. Например, настройка АТС и телефонных звонков через Битрикс24. На данный момент звонки проходят через СофтФон, который сильно зависит от места установки (конкретный компьютер), и отваливается каждый раз, когда нет света или интернета в офисе. А звонки через Битрикс24 дадут возможность удалённым сотрудникам чуть что подхватить работу.

На основе зон ответственности, построим матрицу ответственности команды проекта (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Матрица ответственности проекта

Задача	Руководитель проекта	Администратор Битрикс24	Менеджер по обучению сотрудников	Разработчик сайта	Разработчик 1С	Специалист Битрикс24
Создание организационной структуры компании	О, И		Н			
Заведение пользователей	О	И	Н			
Подключение трекера почты	О	И				
Подключение корпоративной почты	О	И				
Подключение сервиса смс-рассылок	О	И				
Настройка входящих и исходящих звонков	Н		Н			О, И
Интеграция с действующим сайтом	Н	К		О, И		
Интеграция с 1С	Н	К			О, И	
Подключение виджета обратного звонка	Н			О, И		К
Подключение виджета открытых линий	О	И				К
Подключение виджета для социальных сетей	О	И				К
Настройка воронки продаж, полей и справочников	О	И	Н			К
Настройка прав доступа и ролей в CRM	О, К	И	Н			
Импорт первоначальных данных	О, К	И				
Импорт текущей базы клиентов	О, К	И				
Настройка отчётов по продажам	О, К	И	Н			
Настройка автоматических задач для менеджеров	О, К	И	Н			К
Интеграция активации с сайтом	О			И		К
Интеграция активации с 1С	Н				О, И	К
Настройка графиков работы поставщиков	О	И	Н			К
Настройка CRM активаций	О	И	Н			К
Настройка отчетности по активациям	О	И	Н			К
Обучение руководителей управлением пользователями	Н		О, И			
Обучение сотрудников пользованию базовым функционалом	Н		О, И			
Обучение менеджеров отдела продаж	Н		О, И			
Обучение руководителя отдела продаж по базовым показателям работы отдела продаж	Н		О, И			
Обучение активаторов работы с функционалом	Н		О, И			
Обучение руководителя работы с поставщиками функционалу для поставщиков	Н		О, И			
Сопровождение отдела продаж в течении месяца	Н		О, И			

О - Ответственный; И - Исполнитель; К - Консультант; Н - Наблюдатель

Ответственный – отвечает за выполнение задач, принимает решения по их выполнению и реализации.

Исполнитель – отвечает за исполнение, технического выполнения задачи, но не несет ответственности за способ её решения.

Консультант – следит за ходом выполнения задач, высказывает своё мнение по реализации задач; следит за тем, чтоб исполнитель не допустил явных ошибок при выполнении.

Наблюдатель – наблюдает за ходом выполнения задач, высказывает своё мнение по реализации; записывает или запоминает как реализовывается задача для выполнения своих собственных.

Сроки реализации проекта с 11.06.2018 по 31.07.2018. Заказчиком проекта является компания BonoDono. Потребностью клиента является решение в кратчайшие сроки внутренних проблем в компании, таких как коммуникации, постановка и контроль задач, справляться с объёмом работы без найма дополнительных работников. Требованиями к проекту являются настройка, внедрение Битрикс24 и обучение к установленному сроку.

Критерии удовлетворенности проектом:

- осуществление и завершение проекта в установленные сроки, в рамках выделяемых ресурсов;
- стабильная работа в системе Битрикс24 сотрудниками компании;
- решение проблем с постановкой и контролем задач;
- основными заинтересованными сторонами проекта являются команда проекта, руководство и сотрудники компании BonoDono, поставщики.

Ожидаемые результаты от проекта – это планирование и учёт рабочего времени сотрудников; оптимизация рабочего процесса; одно место для общения с клиентами, поставщиками и другими отделами компании; уменьшение или отсутствие брошенных, забытых сделок; автоматическое формирование отчётов; своевременное получение информации и новостей внутри компании; график свободных мест поставщиков в системе.

Разработка и реализация любого проекта всегда сопряжены с рисками. Чтобы быть готовыми к любой напасти, необходимо спрогнозировать риски и разработать мероприятия по их снижению. В таблице 3.4 выделим наиболее вероятные риски для данного проекта.

Таблица 3.4 – Возможные риски проекта

Факторы риска	Угрозы	Мероприятия по снижению рисков
Соппротивление сотрудников изменениям	Сложности в обучении сотрудников работе в Битрикс24	Выявление причин недовольства, по возможности, их устранение; обоснование важности проекта и что по итогу получают сотрудники и компания
Неполное заполнение задач и CRM, забывание работать в системе	Не достижение поставленных целей проекта; заброс работы в системе Битрикс24	Разработка системы мотивации сотрудников
Недооценка сложности проекта	Неполноценное выполнение поставленных задач по проекту, при попытке уложиться в сроки	Планирование и использование резервов времени; детализация задач при планировании
Нежелание заказчика оплачивать за работу или несвоевременная оплата	Бунт команды проекта	Прописать в договоре сроки оплаты; договориться на 50% предоплаты
Нежелание поставщиков работать в Битрикс24	Увеличение времени на активацию	Индивидуальные встречи с поставщиками; показать, какие преимущества работы в Битрикс24 для поставщика

По результатам таблицы 3.4 составим матрицу уровня воздействия рисков и мероприятия реагирования на риски. Матрица представлена в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Матрица уровня воздействия рисков

Риск	Уровень воздействия	Вероятность	Мероприятия реагирования
Соппротивление сотрудников изменениям	Высокий	Низкая	Снижение риска
Неполное заполнение задач и CRM, забывание работать в системе	Средний	Средняя	Контроль риска
Недооценка сложности проекта	Средний	Низкая	Снижение риска
Нежелание заказчиком оплачивать за работу или несвоевременная оплата	Средний	Низкая	Снижение риска
Нежелание поставщиков работать в Битрикс24	Низкий	Высокая	Принятие риска

Исходя из полученных данных, нужно разработать стратегии реагирования на выявленные риски. Стратегии реагирования по каждому риску представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Стратегия реагирования на известные риски

Риск	Тип стратегии	Описание стратегии
Соппротивление сотрудников изменениям	Снижение риска	Открытая планёрка, в ходе которой рассказываются цели проекта, обсуждается его важность и, что принесёт успешное внедрение
Неполное заполнение задач и CRM, забывание работать в системе	Контроль риска	Назначается ответственное лицо, которое будет следить за выполнением рабочего плана, при необходимости воздействовать на сотрудника
Недооценка сложности проекта	Снижение риска	Тщательная прорисовка плана и каждого пункта проекта, резерв времени
Нежелание заказчиком оплачивать за работу или несвоевременная оплата	Снижение риска	Заключение договора с указанием сроков оплаты
Нежелание поставщиков работать в Битрикс24	Принятие риска	Некоторые партнёры действительно откажутся участвовать в этом, но определённая часть будет заинтересована; дополнительные встречи с поставщиками

По результатам анализа рисков, можно сделать вывод, что критических для проекта рисков не выявлено. Все риски управляются в рамках должностных обязанностей участников проекта. В случае возникновения риска, разработанные стратегии должны уменьшить негативное воздействие риска.

В случае возникновения рисков, для проведения мероприятий реагирования, например, индивидуальных встреч или планёрок, в плане работ создан резерв времени для того, чтобы устранять негативные влияния на проект.

3.2 Разработка календарного графика проекта

Все работы по проекту были внесены в программное обеспечение Microsoft Project, где каждой работе присвоено ориентировочное время

выполнения, ответственный за выполнение и сроки, когда это должно быть выполнено. План работ по техническому блоку перечислен в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – План работ по проекту (Технический блок)

Название задачи	Длительность	Начало	Окончание	Названия ресурсов
Технические настройки	9,25 дней	Пн 11.06.18	Пт 22.06.18	
Базовые настройки	0,73 дней	Пн 11.06.18	Пн 11.06.18	
Создание организационной структуры компании	30 мин	Пн 11.06.18	Пн 11.06.18	Руководитель проекта
Заведение пользователей	30 мин	Пн 11.06.18	Пн 11.06.18	Администратор Битрикс24
Подключение трека почты	40 мин	Пн 11.06.18	Пн 11.06.18	Администратор Битрикс24
Подключение корпоративной почты	40 мин	Пн 11.06.18	Пн 11.06.18	Администратор Битрикс24
Подключение сервиса смс-рассылок	1 ч	Пн 11.06.18	Пн 11.06.18	Администратор Битрикс24
Настройка входящих и исходящих звонков	1 ч	Пн 11.06.18	Пн 11.06.18	Специалист Битрикс24
Интеграция с действующим сайтом	1 ч	Пн 11.06.18	Пн 11.06.18	Разработчик сайта
Интеграция с 1С	1 ч	Пн 11.06.18	Пн 11.06.18	Разработчик 1С
Подключение виджетов	0,38 дней	Вт 12.06.18	Вт 12.06.18	
Подключение обратного звонка	1 ч	Вт 12.06.18	Вт 12.06.18	Разработчик сайта
Подключение открытых линий	1 ч	Вт 12.06.18	Вт 12.06.18	Администратор Битрикс24
Подключение виджета для социальных сетей	1 ч	Вт 12.06.18	Вт 12.06.18	Администратор Битрикс24
Настройки для продаж	3,13 дней	Вт 12.06.18	Пт 15.06.18	
Настройка воронки продаж, полей и справочников	4 ч	Вт 12.06.18	Вт 12.06.18	Администратор Битрикс24
Настройка прав доступа и ролей в CRM	3 ч	Вт 12.06.18	Ср 13.06.18	Администратор Битрикс24
Импорт первоначальных данных	2 ч	Ср 13.06.18	Ср 13.06.18	Администратор Битрикс24
Импорт текущей базы клиентов	2 ч	Чт 14.06.18	Чт 14.06.18	Администратор Битрикс24
Настройка отчётов по продажам	4 ч	Чт 14.06.18	Чт 14.06.18	Администратор Битрикс24
Настройка автоматических задач для менеджеров	4 ч	Пт 15.06.18	Пт 15.06.18	Администратор Битрикс24
Настройки активации сертификатов	4,75 дней	Пт 15.06.18	Пт 22.06.18	
Интеграция активации с сайтом	1 день	Пт 15.06.18	Пн 18.06.18	Разработчик сайта; Руководитель проекта
Интеграция активации с 1С	2 ч	Вт 19.06.18	Вт 19.06.18	

Окончание таблицы 3.7

Название задачи	Длительность	Начало	Окончание	Названия ресурсов
Настройка графиков работы поставщиков	1 день	Вт 19.06.18	Ср 20.06.18	Администратор Битрикс24
Настройка CRM активаций	1 день	Ср 20.06.18	Чт 21.06.18	Администратор Битрикс24
Настройка отчетности по активациям	1 день	Чт 21.06.18	Пт 22.06.18	Администратор Битрикс24

Помимо технического блока, есть второй блок, касательный обучения сотрудников компании. Данный блок состоит из 8 задач, которые выполняет только Менеджер по обучению сотрудников. План работ до данной части отображен в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – План работ по проекту (Блок обучения)

Название задачи	Длительность	Начало	Окончание	Названия ресурсов
Обучение персонала	25 дней	Пн 25.06.18	Пт 27.07.18	
Обучение базовому функционалу	0,63 дней	Пн 25.06.18	Пн 25.06.18	
Обучение руководителей управлением пользователями	1 ч	Пн 25.06.18	Пн 25.06.18	Менеджер по обучению сотрудников
Обучение сотрудников пользованию базовым функционалом	4 ч	Пн 25.06.18	Пн 25.06.18	Менеджер по обучению сотрудников
Обучение работы с клиентами и сделками	0,75 дней	Вт 26.06.18	Вт 26.06.18	
Обучение менеджеров отдела продаж	4 ч	Вт 26.06.18	Вт 26.06.18	Менеджер по обучению сотрудников
Обучение руководителя отдела продаж по базовым показателям работы отдела продаж	2 ч	Вт 26.06.18	Вт 26.06.18	Менеджер по обучению сотрудников
Обучение работы с активациями	0,63 дней	Пт 29.06.18	Пт 29.06.18	
Обучение активаторов работы с функционалом	2 ч	Пт 29.06.18	Пт 29.06.18	Менеджер по обучению сотрудников
Обучение руководителя работы с поставщиками функционалу для поставщиков	3 ч	Пт 29.06.18	Пт 29.06.18	Менеджер по обучению сотрудников
Сопровождение отдела продаж в течении месяца	1 мес	Пн 02.07.18	Пт 27.07.18	Менеджер по обучению сотрудников
Завершение проекта	1 ч	Вт 31.07.18	Вт 31.07.18	

Все работы делятся на два этапа: технические настройки Битрикс24 и обучение персонала работы с системой. Итого продолжительность проекта – 35 календарных дней, из которых 8 дней занимает первый этап и 27 дней – второй. Однако, во втором этапе только 4 дня активной работы, остальное – это сопровождение по возникшим вопросам и решение проблем.

Первый этап реализации проекта – это технические настройки системы. В этом этапе примут участие администратор Битрикс24, руководитель проекта, разработчик сайта и разработчик 1С. Этап представляет собой подключение аккаунтов, настройки системы, интеграцию и импорт. Участие сотрудников компании не требуется, только одно лицо, представляющее компанию, которое будет снабжать необходимой для реализации задач информацией.

Данный этап начинается с блока «Базовые настройки», который представляет собой те настройки, без которых последующие задачи не смогут быть реализованы. В основном это подключение аккаунтов, виджетов и сервисов. Этот блок небольшой, и занимает один рабочий день члена команды проекта. Поэтому планируется начать этот блок 11 июня и закончить в этот же день. Работы по блоку оцениваются в 6 500 рублей для заказчика.

Работы по проекту были начаты 11 июня. Старт проекта начался со знакомства с ролями сотрудников, созданием организационной структуры, и структуры внутренних коммуникаций между отделами. Эту задачу выполняет руководитель проекта, как лицо, представляющее проект. Он приезжает на встречу к руководству компании в офис и наглядно видит, разбирает всю необходимую для этого информацию, знакомится с задачами сотрудников компании.

Как всё это готово, приступает к своей работе администратор Битрикс24. Он один из тех, у кого наибольшее количество задач по проекту, и, соответственно, играет важную роль. Теперь можно переходить к следующей задаче, это создание аккаунтов сотрудников, присвоение им определённых ролей и доступов к другим отделам, задачам и разделам. Эти, первые два пункта уже сделаны.

Далее идёт подключение почты к системе Битрикс24. Необходимо сделать так, что письма менеджеров – входящие и исходящие, привязывались к сделкам. Для этого надо настроить почту с привязкой к почтовому серверу Яндекс, согласно условиям тарифа. Привязываются все почтовые аккаунты компании, всех сотрудников и отделов. Раздаются права к определённым почтам конкретным работникам для удобства работы. Сейчас, менеджеры по работе с клиентами работают в четырёх почтовых аккаунтах, а после подключения к Битриксу24, будут работать в одном.

После подключения почты, необходимо подключить сервис смс-рассылок. Это необходимо для отправки сообщений контактам из системы (клиентам и поставщикам) и для массовой смс-рассылки (например, сообщения всем, кто ожидает полёты на мотопараплане и нужна лётная погода). Настройка интеграции CRM системы компании на базе bitrix24.ru с сервисом смс-рассылок sms4b.ru. Компания уже работает с данным сервисом смс-рассылок, именно поэтому ей будет проще использовать знакомый сервис и пополнять средства на один и тот же счёт.

Затем, необходимо настроить входящие и исходящие звонки. Этой задачей занимается специалист Битрикс24. Переход с внутренней АТС на телефонию Битрикс24, это удобный сервис для менеджеров, поскольку сейчас они работают через программное обеспечение СофтФон, которому необходимо на каждый компьютер покупать лицензию, что мешает для работы удалённо. При настройке звонков, необходимо также настроить запись звонков, для улучшения качества обслуживания в компании. Например, если клиент заявляет, что при прошлом звонке, менеджер сказал ему одно, а по факту вышло другое, то можно прослушать прошлые звонки для выявления виновного в данной сложившейся ситуации.

Ещё одним особенно важным пунктом в данном блоке является интеграция с действующим сайтом bonodono.ru. С этой задачей администратор Битрикс24 уже не справится, поэтому она переходит разработчику сайта. Самое сложное тут это доработка кода сайта под новую CRM-систему. Поскольку сайт

уже находится на платформе Битрикс, интегрировать с его сородичем Битрикс24 не так сложно, как с другими платформами. Эта задача отвечает за то, чтобы все заказы, заполненные формы и активация, все лиды, приходили сразу в виде CRM ответственным лицам. Не один клиент не должен потеряться или забыться, на каждого должна стоять своя задача и напоминание. Также, это позволит увеличить конверсию продаж, ведь работа с заинтересованными лицами, но не купившими, очень важна и позволяет в будущем спровоцировать этого клиента на покупку.

Помимо интеграции с сайтом, необходимо также настроить интеграцию с программным обеспечением 1С. Это нужно для своевременного обмена информацией между ресурсами и для выполнения дальнейших задач. На сегодняшний день настроена интеграция только между сайтом и программным обеспечением 1С. Ежедневно происходит обмен информацией между ресурсами, синхронизация информации, такой как заказы, активации, пользователи и т.д. И, после внедрения Битрикс24, между этими двумя ресурсами встанет ещё один, который будет брать часть информации с сайта, а часть информации из 1С. Помимо этого, он будет управлять активациями в 1С: получает их с сайта, обрабатывает и готовый результат отправляет в 1С. Всё это реализовывать будет разработчик 1С.

Следующим блоком является «Подключение виджетов». Он включает в себя три задачи, суммарной длительностью в 3 часа и оценивается в 3 000 рублей. Однако, это только ориентировочное время, по факту может выйти, как меньше времени, так и больше. Выполняют задачи администратор Битрикс24 и разработчик сайта. Работа у них похожая, но она требует разной компетенции. Подключение виджета обратного звонка, открытых линий и социальных сетей на сайт необходимо для того, чтобы у клиента была возможность связаться через социальные сети (Вконтакте, Facebook, Telegram) или онлайн чат. Данные виджеты позволяют клиенту обращаться в компанию, через удобную для него социальную сеть, а менеджеру одно место для всех чатов с клиентами.

После подключения и интеграции ресурсов, идёт блок «Настройки продаж». В него входят все работы, касательные клиентов и, непосредственно, продаж. Работы оцениваются в 2,5 дня и по стоимости 13 000 рублей. Сюда входят работы, начиная от настроек и импорта, заканчивая автоматизацией определённых задач и CRM. Все работы в блоке будут выполняться администратором Битрикс24, у него достаточно знаний и компетенций.

Данный блок начинается с задачи по настройке воронки CRM, определённых полей и справочников (специфичные поля). Вместе с руководителем отдела продаж от компании идёт настройка воронки продаж, специфичных данных. Всё это обговаривается и согласуется под потребности организации. Необходимо смоделировать работу менеджера, то есть пройти весь путь клиента от прихода в компанию до продажи. Всё это тут же проверяется и на том, как вести CRM. Делается это частично удаленно (настройка) и частично очно (консультация). В результате получаем настроенные поля, воронка продаж, руководитель знает, как будут работать менеджеры и проверил на себе.

Как техническая настройка CRM закончена, можно приступать к настройке прав доступа и ролей в CRM. В данной задаче выдаются права менеджерам. Настройка происходит в режиме онлайн в скайп-конференции с руководителем отдела продаж или, если вариант не устраивает компанию, то выезд очно. Это не особо сложная работа, но важная.

Импорт первоначальных данных и текущей базы клиентов, включает в себя всю базу клиентов и информацию по ним. Компания Wopodono готовит в табличном виде базу для загрузки. Если там нет специалистов, которые могут это сделать, то это делает разработчик 1С за дополнительную плату. Первоначальный импорт осуществляет администратор Битрикс24. Дальнейший импорт проводится представителем компании, который предварительно пройдёт необходимое обучение. Импорт нужен для синхронизации базы и должен проводиться минимум раз месяц.

Следующим пунктом в текущем блоке, является настройка отчетов по продажам. Отдельно настраиваются отчёты для руководителя отдела продаж и отдельно для менеджеров. У руководителя свои потребности и нужны одни цифры, а у менеджеров другие потребности, соответственно, с другими цифрами. Сначала настраиваются стандартные отчёты, а затем под потребности компании. Индивидуальных отчётов настраивается не более пяти разных. Остальное – за дополнительную плату. Отчёты могут быть по продажам, по сделкам, по сотрудникам, по потерянным клиентам и, соответственно, продаже.

Далее идёт задача по настройке роботов CRM. Это подразумевает, что менеджерам будут приходить свои автоматические задачи, на основе определённых действий клиента или другого менеджера. Например, если менеджер не взял в работу заявку в течении двух часов, то эта заявка переходит другому менеджеру. Другой пример, в начале каждого месяца, руководителю отдела продаж всплывает CRM о том, что нужно сделать отчёты за предыдущий период, проверить работу менеджеров и т.д. Также, настраиваются автоматические задачи для менеджеров, возникающие в зависимости от стадии сделок с клиентами. В зависимости от ответственности менеджеров, можно настроить отправку писем и/или сообщений для повышения эффективности работы, и, чтоб не забывали про особо важные CRM. Настройка идёт совместно с руководителем отдела продаж под нужды компании и отдела. Администратор Битрикс24 удалённо созванивается через скайп-конференцию с руководителем отдела продаж или, при необходимости, очно приезжает на встречу с руководителем для рассмотрения всех необходимых вариантов и нюансов.

Следующий блок «Настройки активации сертификатов». Он необходим для автоматизации активации сертификата. Его результатом будет снижение работы с менеджера по активации и, соответственно, сокращение времени работы на обработку одной активации. Этот блок довольно сложный и требует три дня на реализацию. Он оценивается в 18 000 рублей. Тут задействуются руководитель проекта, разработчик сайта и администратор Битрикс24. При

этом, работ на 4 дня, но некоторые работы можно делать параллельно, поскольку делают их разные ответственные лица.

Первой задачей в текущем блоке является «Интеграция активации с сайтом». Сюда входит работа с кодом сайта и отправкой нужной информации в систему Битрикс24. А также, получением информации от Битрикс24 на сайт. Если от Битрикса24 сайт получает конкретную дату и время, которые возьмёт в графике поставщика, то активация проходит без участия менеджера по активации. Если ответ отрицательный от Битрикса24, то сайт посылает запрос ему на создание CRM для менеджера по активации. Тут, разработчик сайта совместно с руководителем проекта продумывают каждую мелочь, начиная от статусов активации, заканчивая определёнными ответами на запросы, в зависимости от которых будет применяться соответствующий алгоритм действий.

После интеграции активации с сайтом, необходимо проделать похожую процедуру в 1С. Все результаты, полученные при обмене информации между сайтом и Битрикс24, будут отправляться в программное обеспечение 1С. Там они будут храниться в огромном справочнике, а также, переходить в определённом статусе в бухгалтерию для оплаты поставщикам за оказанные услуги. Заниматься интеграцией будет разработчик 1С.

Следующей задачей является настройка графиков работы поставщиков. Прорабатывается сама функция, сама возможность поставщикам вести свой график в системе компании. Это удобно как для поставщика, у него появляется собственный график, в котором всё расписано, так и для компании, которая может записать в этот график самостоятельно клиента, без звонка поставщику. У поставщика будет возможность вести и планировать своё время или с компьютера, или с приложения на телефоне. Это просто, удобно и практично. Снижается риск человеческого фактора: записал не на ту дату, забыл записать, клиент сказал одну дату, а менеджеру послышалась другая и т.д. Этой задачей заниматься будет администратор Битрикс24. Он для примера настроит

несколько графиков, протестирует их работу и передаст на обучение другому члену команды проекта.

Ещё одной задачей, связанной с активацией сертификата, является настройка CRM по активации. Эта задача включает в себя автоматизацию CRM, которые создаются сами в зависимости от определённой ситуации. Например, если на сайте клиент оставил заявку на определённую дату и интервал времени. Эта заявка ушла в Битрикс24 проверять, есть ли свободное время в выбранном интервале. Если она нашла свободное место, то отправляет эти данные на сайт, а тот в свою очередь выполняет привычный ему алгоритм. И тем временем Битрикс24 создаёт CRM на менеджера по активации, с содержанием, что клиент записан на такую-то дату и время, за день до мероприятия необходимо напомнить поставщику и клиенту, уточнить, всё ли в силе, и ставит напоминание. Если же дата и время, выбранные клиентом, заняты, то Битрикс24 отправляет сайту информацию об этом, а сам создаёт CRM на активатора. В CRM говорится о попытке активации, и, если активатор считает нужным включиться, то он звонит клиенту и записывает вручную, если нет, то клиент пытается дальше с другими датами и временем. Этой всей внутренней настройкой CRM занимается администратор Битрикс24, совместно с представителем компании, который консультирует по возможным статусам и проблемам. Происходит это в режиме скайп-конференции, либо при личной встрече.

Завершающей задачей в текущем блоке и во всём этапе является настройка отчётности по активациям. Эта задача схожа с задачей по настройке отчётности по продажам, только берутся другие цифры и результаты. Настраиваются индивидуальные отчёты, поскольку в стандартном функционале Битрикс24 это не предусмотрено. Отчёты согласовываются с представителем компании под нужды данного отдела. Например, может быть отчёт по поставщикам, сколько в прошлом месяце конкретный поставщик принял заявок, или, отчет по количеству удовлетворённых клиентов. Различные отчёты могут быть сформированы, всё зависит от потребностей отдела по активации

сертификата и руководства. Максимально может быть сформировано до 5 отчётов, дополнительные отчёты оплачиваются отдельно и делаются по завершению всех технических задач по проекту.

Вторым этапом реализации проекта является обучение сотрудников компании. Возможно, этот этап даже сложнее первого по причине человеческого фактора. Ещё до начала реализации проекта была сформирована система мотивации сотрудников, эффективность которой и проверится на данном этапе реализации. Самое сложное, это заставить сотрудников обучаться новому, непонятному для них, и ещё сложнее, проконтролировать, чтоб они постоянно пользовались системой и не забывали свои обязанности. Тут очень важно внимание со стороны руководителя к своим подчинённым, своевременное реагирование, помощь и решение проблем, споров. Помимо этого, сотрудники должны понимать важность данного проекта, вовремя сообщать о неудобствах, задавать вопросы и давать обратную связь. Именно поэтому, полный этап длится 27 дней, но активная работа длится только 4 дня, начиная с 25 июня и до 29 июня. Эти 23 дня поддержки как раз и нужны для того, чтобы выявить проблемы и устранить их, освоить сотрудникам новый алгоритм работы, дать обратную связь. Проводить обучение будет только один представитель команды проекта, это менеджер по обучению сотрудников. Проводить обучение он будет в следующем формате: он приезжает в офис компании и проводит семинар. Также, всё это будет записано на видео и передано сотрудникам, работающим удалённо. Помимо этого, у удалённых сотрудников наверняка будут возникать вопросы, поэтому, перед началом следующего обучения будут разобраны все накопившиеся вопросы, как удалённых сотрудников, так и тех, кто присутствовал на обучении.

В обучении персонала, важным пунктом является обучение базовому функционалу. Причем, предполагается, что в данном блоке будет два обучения: одно общее для всей компании и второе только для руководителей, тех, у кого будут расширенные полномочия. Базовый функционал представляет собой нахождение разделов, как и куда кликать, что значат те или иные разделы, как

создать задачу, как поставить ответственного, как принять задачу, как написать сотруднику и т.п.

Первое обучение пройдёт с руководителями, им расскажут и покажут, как управлять пользователями, сотрудниками и все связанные расширенные полномочия. Например, как смотреть текущие задачи сотрудников, их время работы, выполненные задачи и те, что в работе и т.д. На данную задачу выделено по времени 1 час, поскольку зная основы, далее становится интуитивно понятно. Менеджер по обучению сотрудников ответит на все вопросы руководителей и, при необходимости, расскажет некоторые фишки системы Битрикс24.

Далее, после обучения руководителей, присоединятся остальные сотрудники компании. И идёт обучение пользованию базовым функциям. На это выделено 4 часа, по причине обилия функций в системе, про всё надо рассказать и на практике показать. Разбираются развернуто вопросы сотрудников, показывается на экране, что и как делается. Примерно два раза за обучение будет выделено время на перерыв, сделать чай, переварить информацию. По завершению обучения, продолжать ни в коем случае нельзя, поскольку менеджерам необходимо закрепить полученные знания. Для этого им будет поручено несколько простеньких задач, которые они должны выполнить часть в день обучения и часть на следующий день для наиболее эффективного закрепления.

После того, как базовые знания получены и закреплены, можно переходить к следующему блоку, это обучение работы с клиентами и сделками. Проводиться он будет в том же самом формате, что и предыдущее обучение. Также, работа будет проводиться отдельно с руководителями и отдельно с сотрудниками компании. Блок состоит из двух задач и будет проведён в даты 26 и 27 июня для повышения эффективности закрепления полученных знаний.

Первой задачей в блоке является обучение менеджеров отдела продаж. Обучение длится 4 часа, поэтому также будут перерывы на чай. В начале семинара будут обсуждены накопившиеся вопросы и ответы на них, а также

проверка задания с прошлого обучения. Затем будет проводиться непосредственно само обучение использованием функционала, касательно клиентов и продаж. Как работать со сделками, как следить за клиентами, как не потерять клиентов, как оформлять задачи, CRM, как передать другим менеджерам и т.д. В конце обучения будет дано задание для закрепления полученных знаний.

На следующий день будет проведено обучение руководителя отдела продаж по базовым показателям работы отдела продаж. Будет рассказано, как проводить базовую аналитику, как оценивать эффективность работы персонала, в какой момент необходимо включаться в работу менеджеров и т.д. По итогу будет дано задание, проверить работу сотрудников, которую они должны были сделать после предыдущего обучения.

Следующий блок, это обучение работы с активациями. Тут необходимо участие активатора и руководителя отдела по работе с поставщиками. Поскольку обучение будет проводиться с разными людьми, нет необходимости разделять его на несколько дней. Работы планируются 29 июня и займут 5 часов рабочего времени.

В первую очередь обучение пройдет с активаторами, где их обучат работе с функционалом активации. Им расскажут, как построена система, сам процесс технически, какие этапы проходит активация. Это довольно сложный процесс и главное, его понимать. Затем уже будет обучение самих действий в различных ситуациях, когда наблюдать, а когда требуется что-то начать делать, кому и в какой момент звонить и т.д.

Далее, необходимо обучить руководителя отдела по работе с поставщиками, тому функционалу, которому они будут учить поставщиков. Будет рассказана сама система, как работает, что происходит в различных ситуациях и т.д. Затем, на примере конкретного поставщика, будет составлен его график работы и пройден весь путь активации: от заявки до записи на мероприятие. И будет показан аналогичный вариант с телефонного приложения системы Битрикс24.

Завершением этапа является задача по сопровождению отдела продаж в течении месяца. В сопровождение входит ежедневные ответы на вопросы в специальном чате и 1 раз в неделю очный выезд или скайп-консультация. Помимо этого, 1 раз в неделю менеджер по обучению сотрудников проверяет правильность работы в системе и выполнение плана работы.

3.3 Оценка эффективности проекта

Для оценки эффективности проекта первоначально необходимо рассчитать затраты проекта. Необходимый функционал для данного проекта, система Битрикс24 предоставляет бесплатно. В будущем, после завершения проекта, в зависимости от количества сотрудников в компании, может потребоваться увеличение возможностей и покупка пакета. Однако, в рамках данного проекта тариф необходим бесплатный. В таблице 3.9 представлена стоимость работ, сколько заплатят членам команды проекта за ту или иную работу. Стоимость работ определена по затратам рабочего времени, ставкам заработной платы [13].

Таблица 3.9 – Оценка стоимости работ по проекту

Название задачи	Затраты
Технические настройки	45 000,00 р.
Создание организационной структуры компании	450,00 р.
Заведение пользователей	400,00 р.
Подключение трекера почты	450,00 р.
Подключение корпоративной почты	450,00 р.
Подключение сервиса смс-рассылок	650,00 р.
Настройка входящих и исходящих звонков	1 000,00 р.
Интеграция с действующим сайтом	700,00 р.
Интеграция с 1С	1 000,00 р.
Подключение виджета обратного звонка	700,00 р.
Подключение виджета открытых линий	600,00 р.
Подключение виджета для социальных сетей	600,00 р.
Настройка воронки продаж, полей и справочников	3 400,00 р.
Настройка прав доступа и ролей в CRM	1 800,00 р.

Окончание таблицы 3.9

Название задачи	Затраты
Импорт первоначальных данных	1 200,00 р.
Импорт текущей базы клиентов	1 200,00 р.
Настройка отчётов по продажам	2 400,00 р.
Настройка автоматических задач для менеджеров	2 400,00 р.
Интеграция активации с сайтом	11 200,00 р.
Интеграция активации с 1С	1 000,00 р.
Настройка графиков работы поставщиков	4 800,00 р.
Настройка CRM активаций	4 800,00 р.
Настройка отчетности по активациям	4 800,00 р.
Обучение персонала	15 000,00 р.
Обучение руководителей управлением пользователями	1 000,00 р.
Обучение сотрудников пользованию базовым функционалом	1 300,00 р.
Обучение менеджеров отдела продаж	1 200,00 р.
Обучение руководителя отдела продаж по базовым показателям работы отдела продаж	1 000,00 р.
Обучение активаторов работы с функционалом	600,00 р.
Обучение руководителя работы с поставщиками функционалу для поставщиков	1 500,00 р.
Сопровождение отдела продаж в течении месяца	8 400,00 р.
Завершение проекта	0,00 р.

По моим расчётам, если компания в рамках данного проекта будет внедрять сама, без привлечения компаний со стороны (аутсорсинг), получается сумма 70 000 рублей с учётом заработной платы руководителя проекта. Однако, компания поставила ограничения по бюджету в 75 000 рублей, а это значит, что проект должен быть внедрён в рамках данного бюджета.

Общая стоимость работ составляет 70 000 рублей. Команде проекта по вышеперечисленным работам, будет заплачено 60 000 рублей. Разница в 10 000 рублей уйдёт руководителю проекта в оплату за его работу. Остаток бюджета 5 000 рублей является резервом на выполнение внеплановых работ и на случай, если по факту работы займут больше времени.

На таблице 3.10 показано, сколько на данный момент тратят времени менеджеры на работы, которые планируется совершенствовать за счёт внедрения системы Битрикс24.

Таблица 3.10 – Затрачиваемое время на работы, которые будут связаны с внедрением системы Битрикс24.

Наименование работ	Затрачиваемое время до внедрения проекта	Планируемое затрачиваемое время после внедрения проекта
Активация сертификата (при расчёте среднего количества заявок в день)		
Приём и обработка заявки (создание CRM и карты клиента)	2 часа 10 минут	0 минут
Согласование с поставщиком и клиентом и внесение информации в CRM	3 часа 15 минут	1 час 18 минут
Отправить схему проезда клиенту и внесение информации в CRM	52 минуты	0 минут
Напоминание за день до мероприятия и внесение информации в CRM	1 час 57 минут	1 час 57 минут
Снятие отзыва с мероприятия и внесение информации в CRM	52 минуты	52 минуты
Итого:	9 часов 6 минут	4 часа 7 минут
Ответы клиентам (при расчёте среднего количества обращений в день)		
Вконтакте	28 минут	12 минут
Whats app	10 минут	3 минуты
Почта	3 минуты	3 минуты
Facebook	-	3 минуты
Instagram	10 минут	3 минуты
Итого:	51 минута	24 минуты
Среднее время составления отчётов, за единицу	40 минут	5 минут
Среднее время заведения нового клиента, за единицу	10 минут	2 минуты
Среднее время на перезвон клиенту через форму «Позвонить мне», за единицу	10 минут	3 минуты
Среднее время на перезвон клиенту через форму «Заказ в 1 клик», за единицу	15 минут	3 минуты
Среднее время на постановку повторяющейся задачи	5 минут	0 минут
Среднее время на постановку задач, в зависимости от статуса сделки (заказа)	5 минут	0 минут

Средняя заработная плата активатора – 28 102 р. На активации в день уходит 9 часов 6 минут непрерывной работы активатора. С данным объёмом он в одиночку не справляется, поэтому активации копятся, клиенты жалуются.

Планируется, после внедрения Битрикс24, время работы активатора сократится до 4 часов и 7 минут. Посчитаем экономию для компании на работе сотрудника. Для этого необходимо рассчитать сумму, которая уходит на заработную плату активатору в день:

$$(28\ 102 * 546) / (21 * 8 * 60) = 1\ 522\ \text{р.}$$

На сегодняшний день, стоимость разбора всех, накопившихся активаций – 1 522 р. за один рабочий день. Теперь рассчитаем стоимость после внедрения Битрикс24:

$$(28\ 102 * 247) / (21 * 8 * 60) = 689\ \text{р.}$$

По расчётам видно, насколько внедрение Битрикс24 эффективно скажется на работе активатора. Экономия составит 834 рубля в день или же 25 007 рублей в месяц. Активатору можно будет сократить рабочий график, при этом не накапливая очередь из активаций. Или добавить ему дополнительной работы, например, в помощь клиент-менеджерам. На сэкономленные деньги можно нанять целого сотрудника, если менеджеры не справляются с работой.

Средняя заработная плата клиент-менеджера, такая же как у активатора – 28 102 р. На ответы клиентам через удобную для них социальную сеть или мессенджер, уходит 51 минута рабочего времени менеджера. Это очень много времени, с учётом того, что из всех дневных заявок с данных источников, только 1-2 продажных. После внедрения системы Битрикс24, планируется, что времени будет уходить почти в два раза меньше – 24 минуты в день. Посчитаем эффективность в рублях:

$$(28\ 102 * 51) / (21 * 8 * 60) = 142\ \text{р.}$$

Получаем, текущую стоимость ответа клиентам в виде сообщений 142 рубля в день, а это 4 260 р. в месяц. Теперь рассчитаем стоимость после внедрения Битрикс24:

$$(28\ 102 * 24) / (21 * 8 * 60) = 67\ \text{р.}$$

Итого, получилась сумма 67 рублей в день, это 2 010 рублей в месяц. Экономия, за счёт внедрения системы Битрикс24 в данном вопросе – 2 250 рублей.

На основе полученных данных, можно посчитать ежемесячную экономию за счёт реализации проекта:

$$25\,007 + 2\,250 = 27\,257 \text{ р.}$$

Таким образом, суммарная ежемесячная экономия за счёт внедрения Битрикс24 ожидается в размере 27 257 рублей в месяц. Стоимость проекта 75 000 рублей, следовательно, срок его окупаемости 2 месяца 23 дня.

Дополнительные эффекты, увеличение выручки

Второй составляющей эффекта является потенциальное увеличение выручки за счёт сокращения невыкупленных заказов, которые трудно спрогнозировать. Примерный прогноз, основываясь на статистике за прошлый год приведен в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Увеличение выручки за счёт увеличения выкупленных заказов

Заказы		Сумма
В среднем за месяц по итогам на 2017 год		
Заведённых	шт	447
	р	1 599 622
Выкупленных	шт	378
	р	1 441 977
Количество не выкупленных	шт	70
	р	157 645
Средняя стоимость 1 невыкупленного заказа	р	2 257
Ожидается после реализации проекта		
Выкупленных	шт	398
	р	1 488 520
Количество не выкупленных	шт	49
	р	111 102
Экономическая эффективность	р	46 543

Суммарный эффект в виде экономии планируемой и потенциальной, составит ежемесячно 73 800 рублей. Это показывает, что за счёт экономии и данного эффекта, проект окупится чуть более, чем за 1 месяц. Таким образом,

проведённые расчёты наглядно показали и доказали экономическую эффективность проекта по внедрению системы Битрикс24.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, целью данной выпускной работы было: разработка проекта внедрения программного продукта Битрикс24 для совершенствования организационных аспектов деятельности компании.

В рамках работы было сделано:

- проанализированы теоритические основы управления проектами и выявлены основные компоненты;

- проведен анализ деятельности компании BonoDono: диагностированы миссия, видение, цели, стратегия, перспектива, рынок, цепочка ценностей, барьеры, бизнес-процессы, технология; проанализированы внутренняя и внешняя среда;

- выявлены недостатки в организации деятельности, а именно проблемы со внутренними коммуникациями как внутри отделов, так и между ними; долгий с сложный процесс активации сертификата; большой объём работы и нехватка кадров; плохая организация рабочего процесса; не налажен учёт рабочего времени внештатных специалистов; нет единого места для коммуникаций как с сотрудниками, так и с клиентами; у сотрудников нет чёткого понимания, что входит в их обязанности.

- разработан проект по внедрению системы Битрикс24 в компанию BonoDono. Проект включает в себя концепцию, основные элементы, план и оценку работ. Была определена экономическая эффективность проекта и показано, что за счёт экономии, проект окупится чуть менее, чем за 3 месяца. Однако, если взять в учёт вторую составляющую эффекта (потенциальное увеличение выручки за счёт сокращения невыкупленных заказов), которую трудно спрогнозировать, то проект окупится ориентировочно за месяц.

На мой взгляд реализация данного проекта позволит систематизировать, упорядочить, оптимизировать деятельность компании BonoDono по разным направлениям, что в свою очередь повысит её эффективность, конкурентоспособность и прибыльность.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

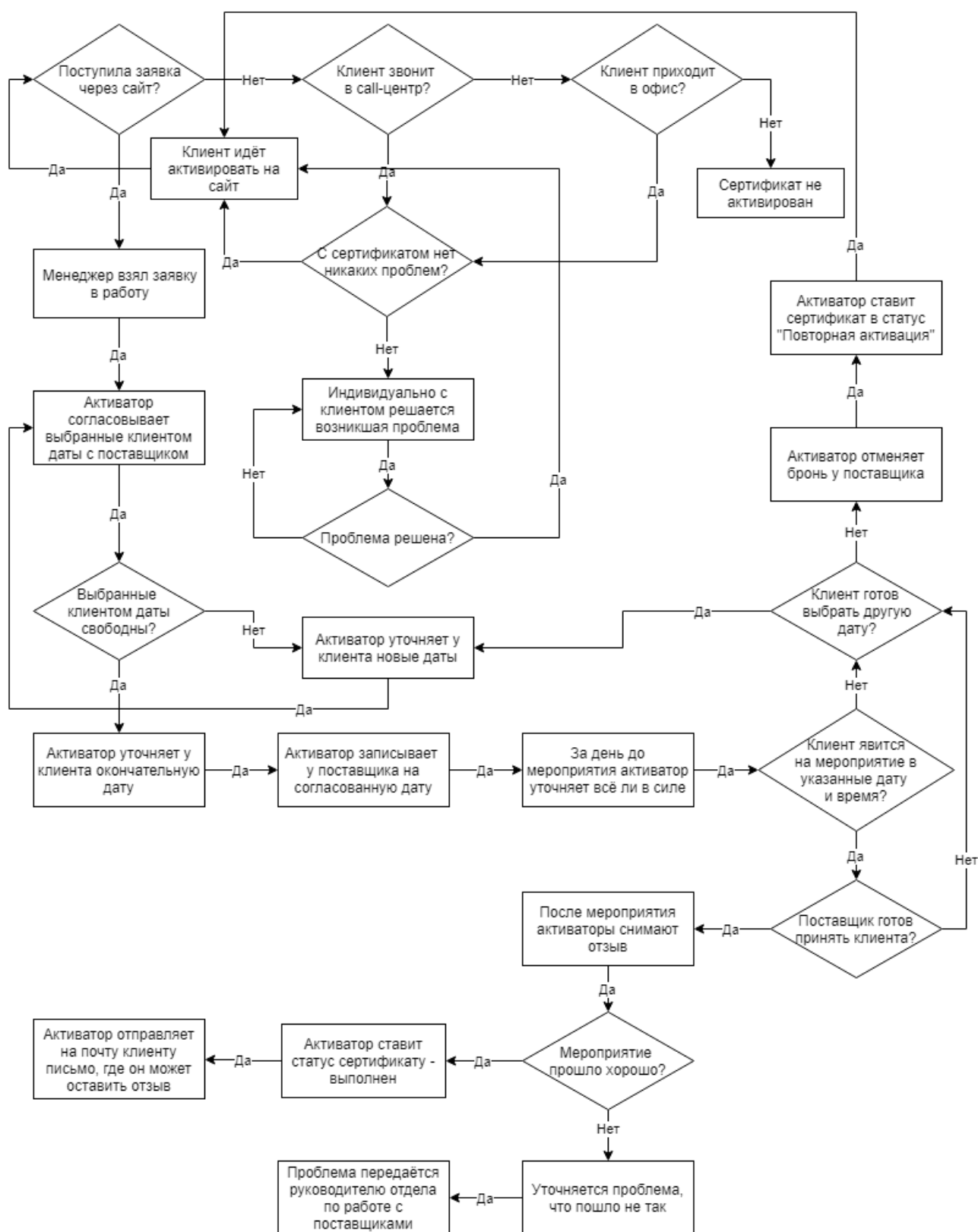
1. Управление проектами: учебник / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге, под общ.ред. И.И. Мазура – Москва, 2004
2. Проектное управление в маркетинговой деятельности: учебник / А.В. Чеснокова, О.И. Радина, Е.Г. Попкова – Москва: Русайнс, 2017
3. Адизес, И.К. Управление жизненным циклом корпорации: научная литература / И. К. Адизес; под общ.ред. А.В. Сеферян – Санкт Петербург: Теория менеджмента, 2015
4. Автоматизированные информационные системы в экономике, Ч. 1: научные работы / М.В. Васильева – Москва, 2012
5. Управление проектами в логистике: учебное пособие / С.С. Берман – Казань, 2011
6. Управление инновационными процессами. Методологические основы и принципы инновационного менеджмента в управлении предприятиями: учебник / В.Е. Пятецкий, А.Л. Генкин, А.Л. Рыжко – МИСИС 2012
7. Управление проектами: фундаментальный курс: учебник / В.М. Аньшин, А.В. Алешин, К.А. Багратиони – Москва, 2013
8. Информационные технологии в управлении: учебное пособие / О.Н. Граничин – Москва, 2008
9. Управление проектом: основы проектного управления: учебник / М.Л. Разу под ред. и др. — Москва: КноРус, 2018
10. Операционный менеджмент: электронный курс / Е.В. Новик – Санкт-Петербург, 2011
11. Конкурентоспособность предприятий сферы услуг: теория и методика оценки: монография / Н.Н. Даниленко, Е.А. Арбатская – Москва: Русайнс, 2018
12. О любимой компании [Электронный ресурс]: // Официальный сайт компании ООО «Боно Доно» – Режим доступа: <http://bonodono.ru/>

13. Информационно-аналитические методы оценки и мониторинга эффективности инновационных проектов: монография / Ч.В. Керимова, В.И. Бариленко, В.В. Бердников, О.Ю. Гавель. — Москва: Русайнс, 2018
14. Как выглядит подарок BonoDono [Электронный ресурс]: // Официальный сайт компании ООО «Боно Доно» – Режим доступа: <http://bonodono.ru/>
15. Битрикс24 помогает бизнесу работать [Электронный ресурс]: // Официальный сайт «Битрикс24» – Режим доступа: <https://bitrix24.ru/>
16. Сравнение CRM систем. Таблица с пояснениями [Электронный ресурс]: Статья / Р. Кинзябулатов – 2016, Режим доступа: <https://habr.com/company/trinion/blog/308476/>
17. Стратегия управления взаимоотношениями с клиентами (CRM): научная литература / П.А. Черкашин – Москва, 2016
18. Информационные технологии в профессиональной деятельности (СПО). Учебник: учебник / Е.В. Филимонова. — Москва, 2016.
19. Информационная безопасность: учебник / Т.Ю. Васильева, А.И. Куприянов, В.П. Мельников. — Москва, 2018
20. Управление эффективностью работы в организации и процессы организационного поведения: учебное пособие / Ю.В. Фролов. — Москва, 2017
21. Принципы управления проектами: монография / В.З. Черняк. — Москва : Русайнс, 2017
22. Ключевые показатели эффективности: 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер: учебно-практическое пособие / Б. Марр, пер. с англ. — 3-е издание. — Москва : Лаборатория знаний, 2017
23. Две основные концепции CRM систем, как программного обеспечения. Какая CRM – самая лучшая? [Электронный ресурс]: Статья / О. Семёновых – 2015, Режим доступа: <http://ewert.ru/2-cont-crm/>
24. Анализ мирового рынка CRM-систем, перспективы его развития, тренды на Российском рынке [Электронный ресурс]: Научная статья / Е.В.

Свиридова, 2017 – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-mirovogo-rynka-crm-sistem-perspektivy-ego-razvitiya-trendy-na-rossiyskom-rynke/>

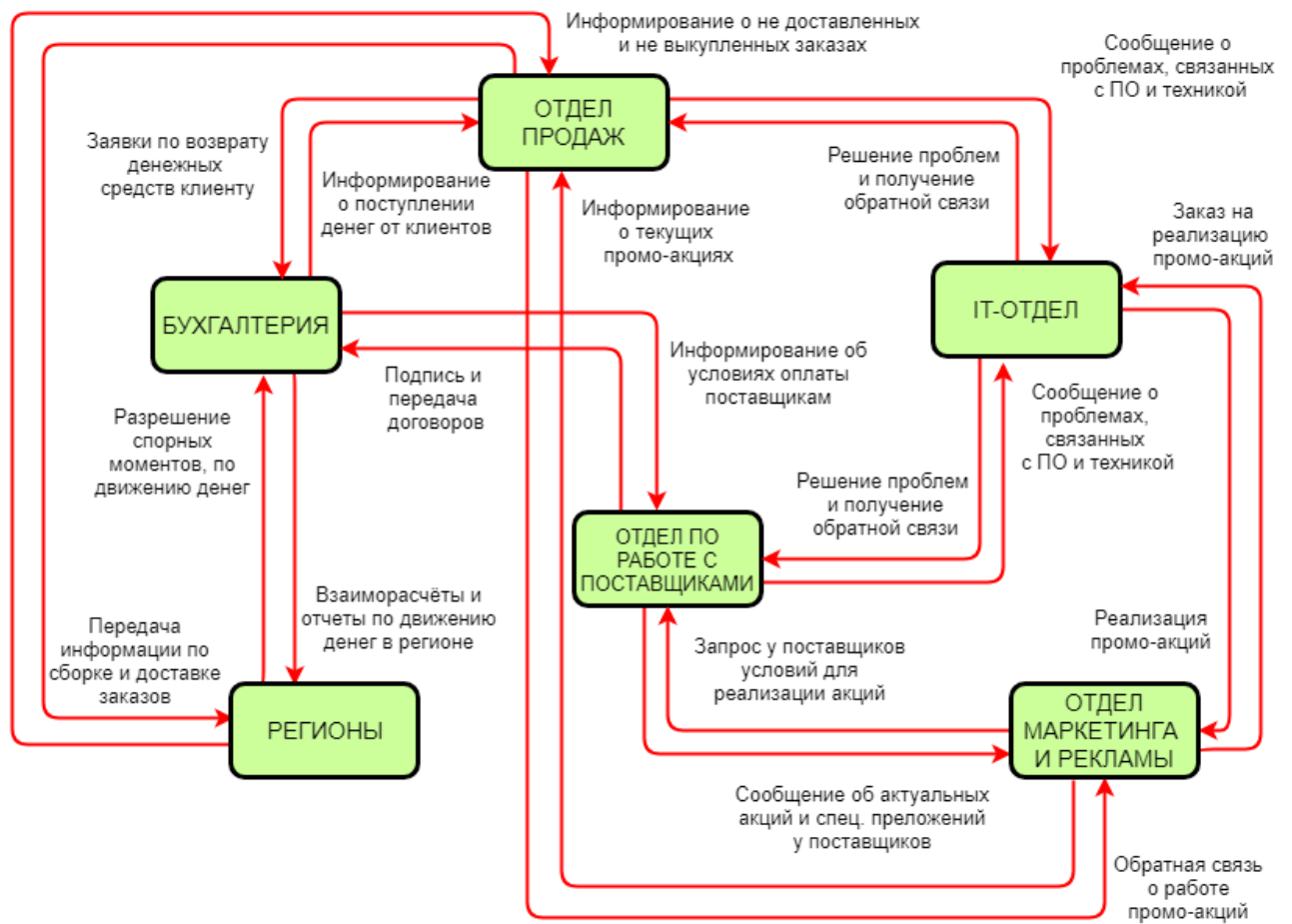
25. Экономический эффект от внедрения и использования CRM [Электронный ресурс]: Статья / Е.В. Свиридова, 2017 – Режим доступа: <http://crm74.ru/page/effekt-crm>

ПРИЛОЖЕНИЕ А **Схема активации сертификата**



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Коммуникации между отделами



ПРИЛОЖЕНИЕ В

Анкета для сотрудников компании BonoDono

Прошу ответить на ряд вопросов, касающихся Вашей работы. Выберите ответ, который считаете наиболее верным.

Определите степень справедливости утверждений (10% - минимальное значение, 100% - максимальное значение):

- a. Я знаю цели компании:
- b. Я четко представляю круг моих должностных обязанностей:
- c. Передо мной ставятся конкретные задачи:
- d. Я являюсь членом единой команды, с моим мнением считаются:
- e. Моя инициатива поощряется:
- f. Я регулярно получаю информацию от руководителя о качестве выполнения мною поставленных задач:
- g. Мой руководитель всегда готов открыто обсудить со мной возникшие вопросы:
- h. Обо всех изменениях в работе компании я узнаю заранее:

Оцените по 10 бальной шкале, степень важности для Вас (1 – совсем не важно, 10 – очень важно):

- a. Знать перспективы развития компании _____
- b. Получать информацию о том, что происходит в компании _____
- c. Иметь возможность открыто обсуждать проблемы с руководителем _____
- d. Иметь возможность вносить предложения о нововведениях _____
- e. Четко очерченная зона ответственности каждого сотрудника _____
- f. Четкая постановка задач со стороны руководителя _____

Напишите в свободной форме развернутые ответы на вопросы:

1. Что Вам не нравится в Вашей работе?

2. Что Вас не устраивает во взаимодействии с другими подразделениями компании?

3. Какие на Ваш взгляд слабые стороны компании?

4. Назовите основные на Ваш взгляд проблемы, стоящие перед компанией?

5. Какие предложения по улучшению работы, у Вас есть?

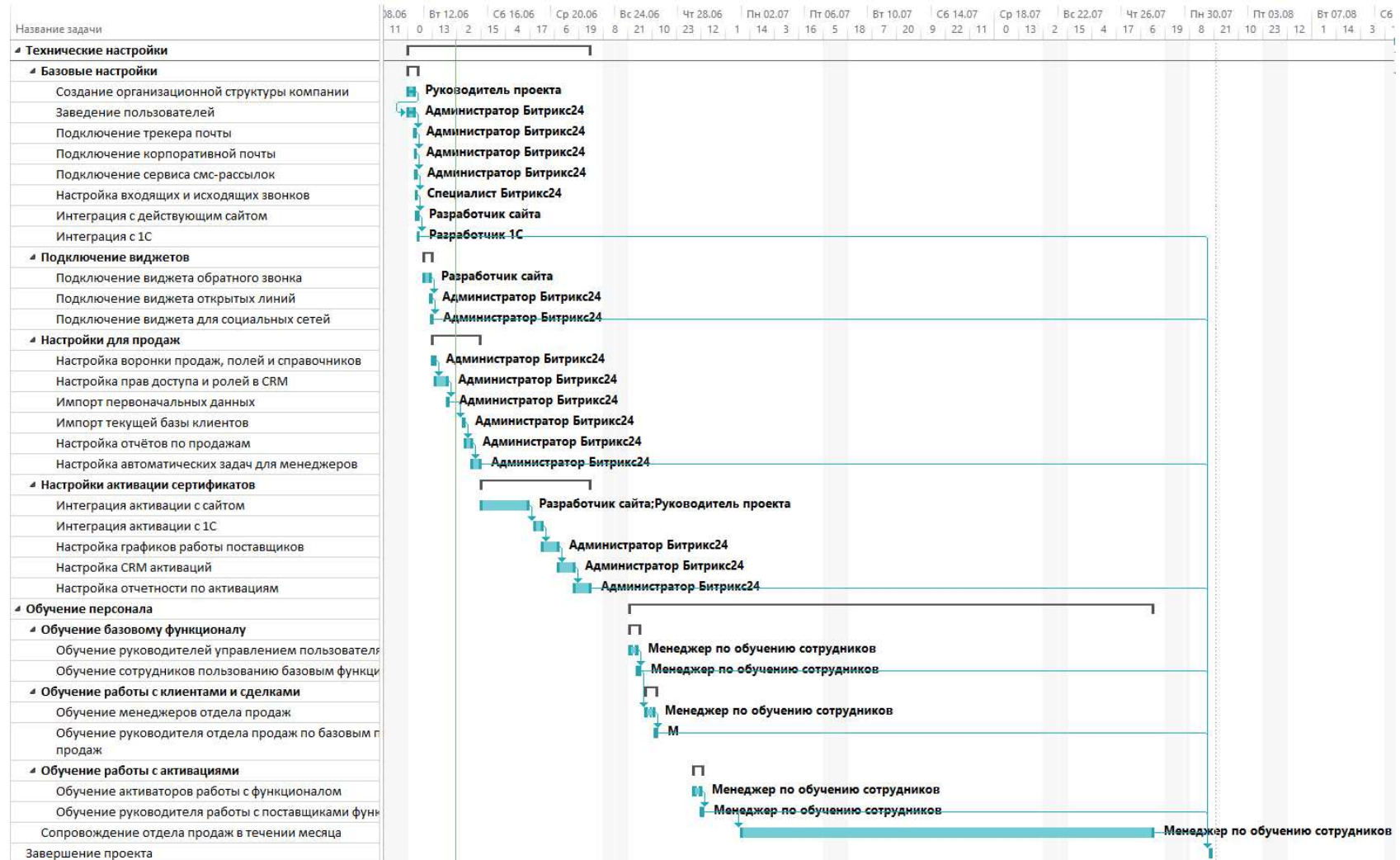
6. Какие нововведения Вы бы ввели?

Ваша должность (не обязательно): _____

Дата заполнения: _____

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Диаграмма Ганта проекта



ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Текущие проблемы в компании

- 1 Много каналов для коммуникаций с клиентами, поставщиками и сотрудниками компании



- 2 Клиента не устраивает время ожидания на активацию сертификата



- 3 Менеджеры не выполняют план работ на день



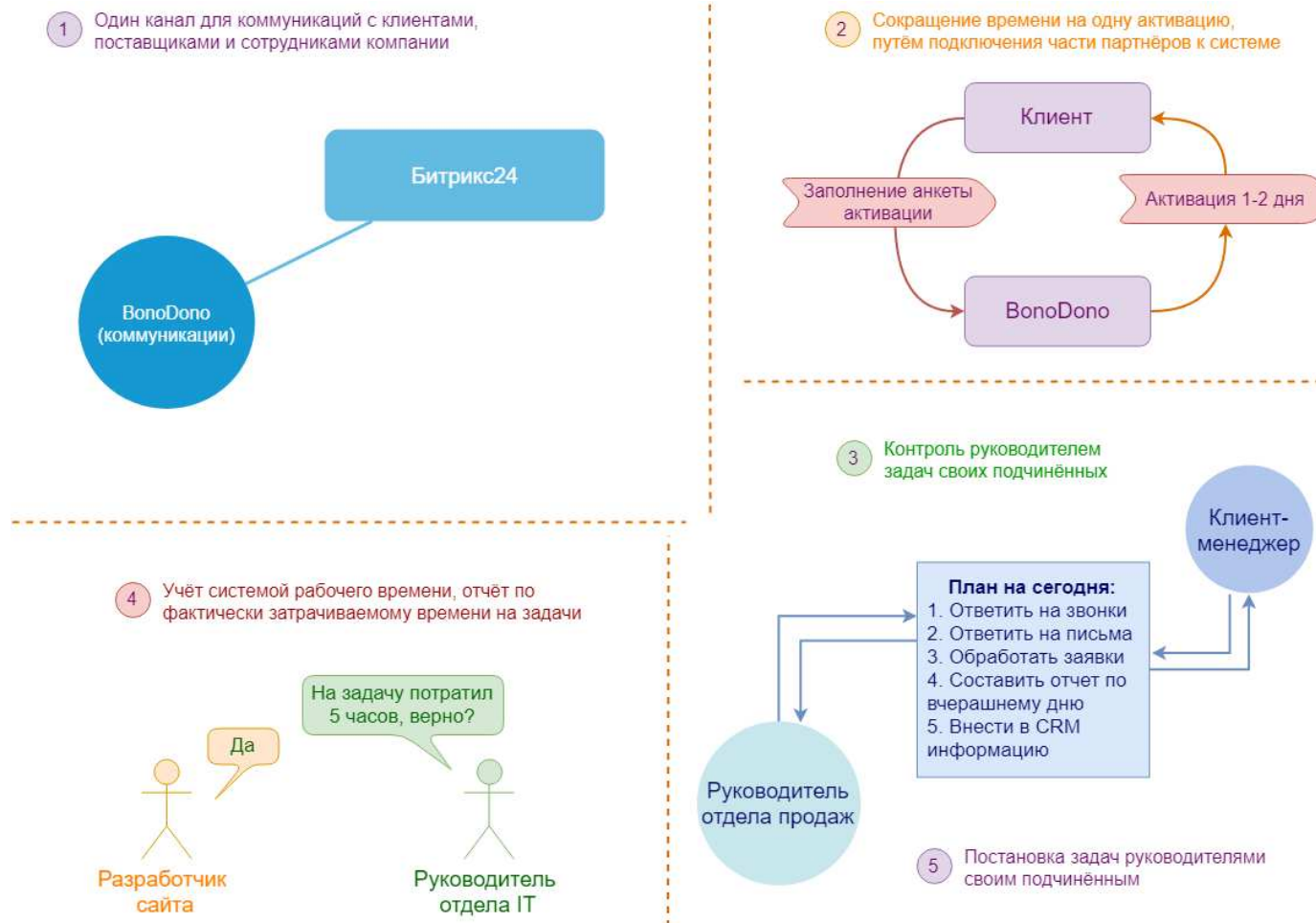
- 5 Невыполнение своих обязанностей сотрудниками компании

- 4 Учёт рабочего времени внештатных специалистов основан на доверии



ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Решение проблем с помощью Битрикс24



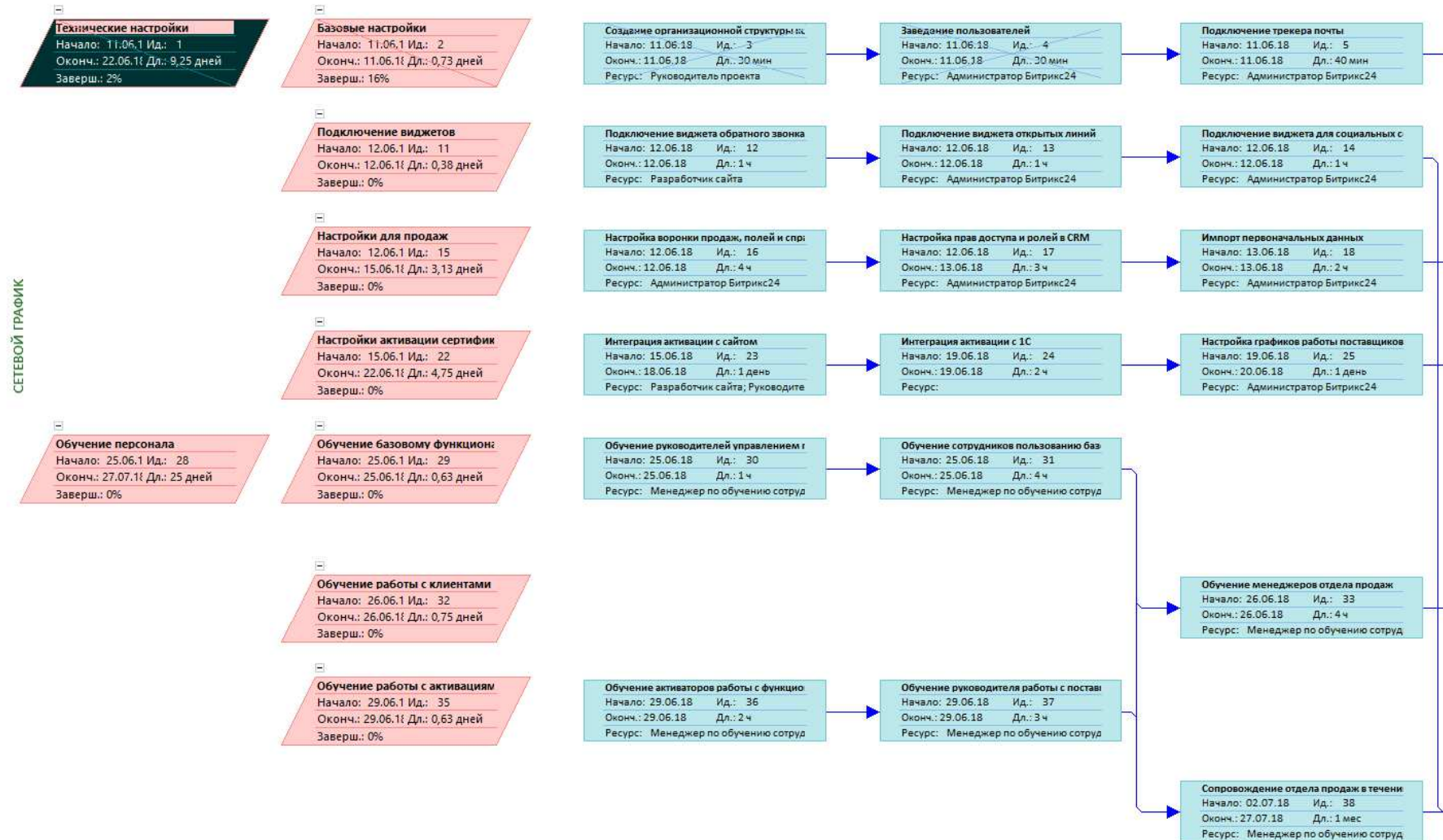
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Место Битрикс24 после внедрения в компанию VonoDono

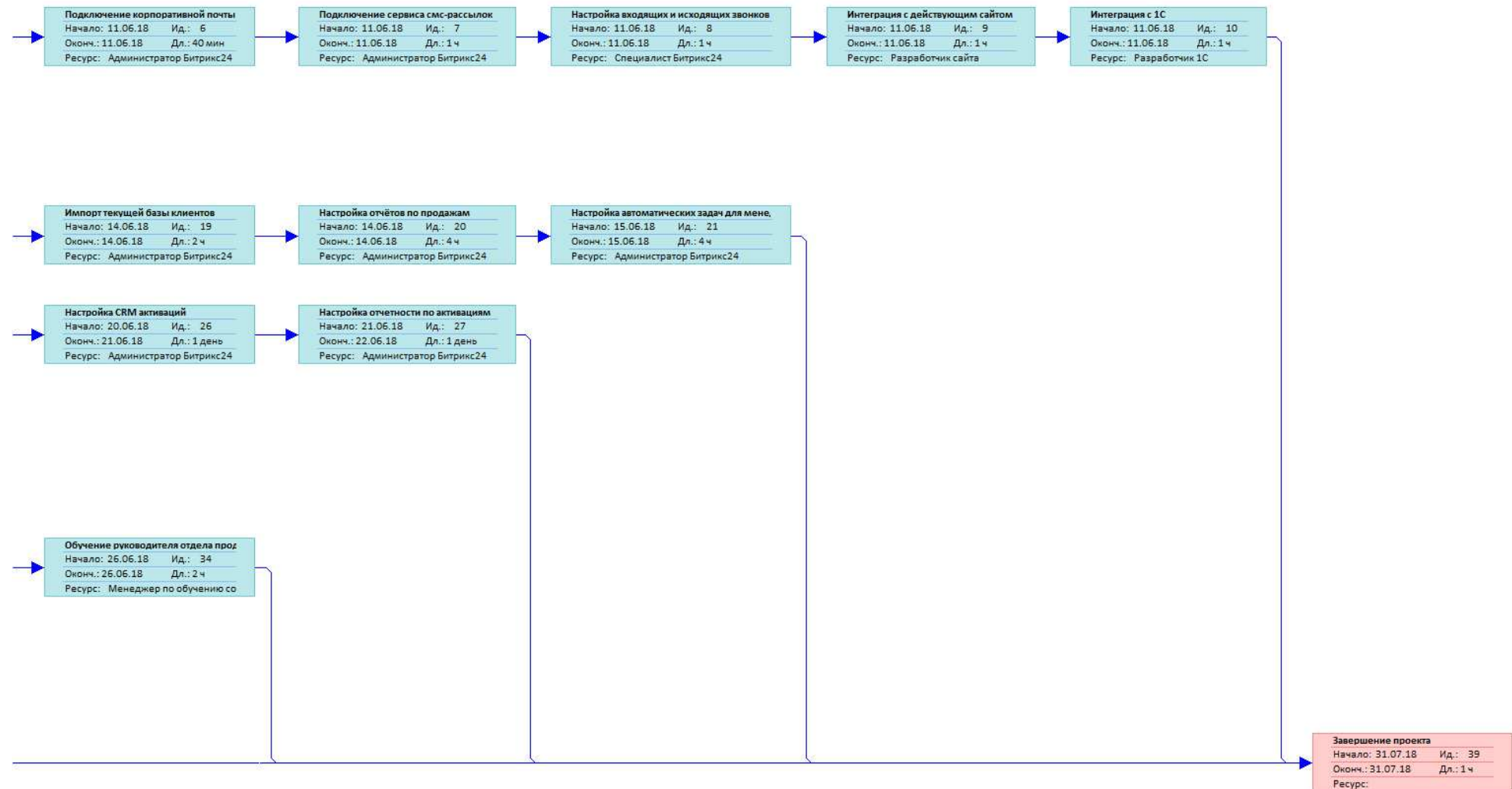


ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Сетевой график



Окончание приложения 3

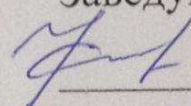


Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 С.Л. Улина

« 22 » июня 2008 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

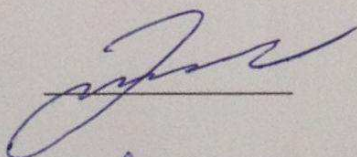
38.03.02 Менеджмент

38.03.02.02.08 Управление проектами (в организации)

Разработка проекта внедрения сервиса Битрикс24 в организации

(на примере ООО «Боно Доно»)

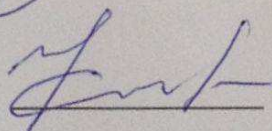
Руководитель



старший преподаватель

М.И. Эвтушенко

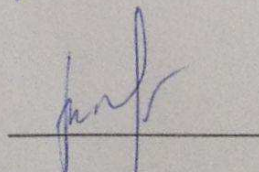
Консультант



канд. экон. наук, доцент

С.Л. Улина

Выпускник



А.Р. Воробейчиков